

**HOE STELT MEN BINNEN DE JUISTE  
OMGEVING EEN ZO SUCCESVOL  
MOGELIJK TEAM SAMEN?**

**Praktijkonderzoek VOLVO Cars Gent**

Licentiaatsverhandeling

Promotor: Prof. Dr. Lieven Jonckheere

Ellen BRUSSELAERS  
Academiejaar 2004-05

# INHOUDSTAFEL

|   |                  |
|---|------------------|
| <i>Inhoudstafel</i>   | <i>III</i>       |
| <i>Voorwoord</i>  | <i>VII</i>       |
| <i>Lijst afbeeldingen</i>   | <i>VIII</i>      |
| <i>Lijst tabellen</i>   | <i>VIII</i>      |
| <i>Lijst afkortingen en letterwoorden</i>                             | <i>IX</i>        |
| <i>Inleiding en centrale probleemstelling</i>                         | <i>1</i>         |
| <i>Deel I Wat is een team?</i>  | <i>2</i>         |
| <b><u>Hoofdstuk 1</u></b>   |                  |
| <b><u>Theorieën over teams: in Europa, Azië en VS.....</u></b>        | <b><u>2</u></b>  |
| 1 Theorieën in Europa.....  | 3                |
| 1.1 De teamroltheorie van Dr. Meredith Belbin.....                    | 3                |
| 2 Theorieën in Azië.....  | 7                |
| 2.1 Japans Management.....  | 7                |
| 2.2 Vergelijking met de theorie van Belbin.....                       | 9                |
| 3 Theorieën in de VS.....   | 10               |
| 3.1 William Schutz.....   | 10               |
| 3.2 Vergelijken met de theorie van Belbin.....                        | 12               |
| 4 Conclusie.....  | 12               |
| <b><u>Hoofdstuk 2</u></b>   |                  |
| <b><u>Verschillende omgevingen waarin men teams gebruikt.....</u></b> | <b><u>14</u></b> |
| 1 De Non-profit sector.....   | 14               |
| 1.1 Hulpverlening .....   | 14               |
| 1.2 Overheidsinstellingen.....  | 15               |
| 1.3 Sport.....  | 17               |
| 2 Profit sector.....  | 18               |
| 2.1 Managementteams.....  | 18               |
| 2.2 Productieteams.....   | 18               |
| 2.3 Projectteams.....   | 19               |
| 3 Conclusie.....  | 19               |
| <b><u>Hoofdstuk 3</u></b>   |                  |
| <b><u>Competenties binnen het team.....</u></b>                       | <b><u>20</u></b> |
| 1 Persoonlijkheidskenmerken.....                                      | 21               |
| 2 Vaardigheden.....   | 23               |
| 2.1 Vaardigheden van de teamleden.....                                | 23               |
| 2.2 Vaardigheden die het team als geheel moet bezitten.....           | 24               |
| 3 Gedrag.....   | 28               |
| 4 Conclusie.....  | 29               |
| <i>Deel II</i>  |                  |
| <i>Introductie van teams in een organisatie</i>                       | <i>30</i>        |

**Hoofdstuk 1**

|  |                  |
|--|------------------|
| <b><u>Diagnose: in welke omstandigheden is het gebruik van een team aangewezen en met welke problemen kan men in aanraking komen?.....</u></b> | <b><u>30</u></b> |
| 1 Wanneer heeft een organisatie een team nodig?.....   | 30               |
| 2 Wanneer heeft een organisatie geen team nodig?.....  | 31               |
| 3 Welke problemen kan een organisatie ondervinden bij teamwerk?.....   | 32               |
| 4 Conclusie.....   | 33               |

**Hoofdstuk 2**

|   |                  |
|---|------------------|
| <b><u>Weerstand en voorwaarden bij teamvorming.....</u></b> | <b><u>34</u></b> |
| 1 Weerstand bij teamvorming.....                            | 34               |
| 2 Voorwaarden voor de teamvorming.....                      | 34               |
| 3 Conclusie.....  | 35               |

**Hoofdstuk 3**

|   |                  |
|---|------------------|
| <b><u>Samenstelling en selectie van de leden.....</u></b> | <b><u>36</u></b> |
| 1 Selectiemethodes.....                                   | 36               |
| 1.1 Het selectie-interview.....                           | 36               |
| 1.2 De psychologische tests.....                          | 41               |
| 1.3 Assessment Centers.....                               | 44               |
| 1.4 Het Interplace II-systeem van Belbin.....             | 46               |
| 1.5 De LIFO-methode.....                                  | 48               |
| 1.6 Opmerking.....  | 50               |
| 2 De levenscyclus van het team.....                       | 51               |
| 2.1 Samenstelling en grootte van het team.....            | 51               |
| 2.2 Groeiproces.....                                      | 54               |
| 2.3 Ontwikkeling.....                                     | 57               |
| 2.4 Begeleiding.....                                      | 62               |
| 3 Conclusie.....  | 64               |

**Hoofdstuk 4**

|   |                  |
|---|------------------|
| <b><u>Voor- en nadelen van teamwerk en hoe evalueert men het team?.....</u></b> | <b><u>65</u></b> |
| 1 Wat zijn de voor- en nadelen van werken met teams?.....                       | 65               |
| 1.1 Voordelen.....  | 65               |
| 1.2 Nadelen.....  | 68               |
| 2 Evaluatie van het team.....   | 70               |
| 3 Conclusie.....  | 71               |
| .....   | 71               |

**Deel III Toetsing van de rollen van Belbin bij de arbeiders van VOLVO CARS GENT** **72**

**Hoofdstuk 1**

|   |                  |
|---|------------------|
| <b><u>Inleiding.....</u></b>                            | <b><u>72</u></b> |
| 1 De samenstelling van het team volgens Belbin.....     | 73               |
| 2 Zelfbeheer en stappenplan binnen VOLVO Cars Gent..... | 74               |

**Hoofdstuk 2**

|                                   |                  |
|-----------------------------------|------------------|
| <b><u>Doelstellingen.....</u></b> | <b><u>75</u></b> |
|-----------------------------------|------------------|

**Hoofdstuk 3**

|                              |                  |
|------------------------------|------------------|
| <b><u>Werkwijze.....</u></b> | <b><u>76</u></b> |
|------------------------------|------------------|

|  |           |
|--|-----------|
| 1 Keuze van de vragenlijst.....  | 76        |
| 2 Keuze van de teams.....  | 78        |
| 3 Het verloop.....   | 79        |
| <b>Hoofdstuk 2</b>   |           |
| <b>De Resultaten.....</b>  | <b>80</b> |
| 1 Samenstelling van succesvolle teams volgens Belbin:.....   | 80        |
| 1.1 Team 1 A.....  | 80        |
| 1.2 Team 2 A.....  | 83        |
| 1.3 Team 3 B.....  | 85        |
| 1.4 Team 4B.....   | 87        |
| 1.5 Team 5B.....   | 89        |
| 1.6 Teams 6C, 7A en 8B.....  | 91        |
| 2 Verband tussen teamrollen en de letters van het QCDISME.....   | 93        |
| <b>Hoofdstuk 3</b>   |           |
| <b>Conclusie.....</b>  | <b>94</b> |
| 1. Kan men in de praktijk bij arbeidersteams ook een verschil in succes zien bij een verschillende samenstelling volgens de Belbin-methode?..... | 94        |
| 2. Is er een verband tussen bepaalde teamsamenstellingen en de betrokkenheid en inzet bij zelfbeheer?.....                                       | 94        |
| 3. Is er een verband tussen bepaalde teamrollen en bepaalde letters van het QCDISME?.....  | 95        |
| <b>Hoofdstuk 4</b>   |           |
| <b>Onderzoek in de toekomst en mogelijkheden.....</b>  | <b>96</b> |
| <i>Eindconclusie</i> .....   | 97        |
| <i>Geraadpleegde bronnen</i> .....   | 1         |
| <i>Bijlagen</i> .....  | 10        |
| <i>Bijlagen</i> .....  | 1         |
| <b>Bijlage 1 FIRO-B vragenlijst en scoretabel.....</b>   | <b>4</b>  |
| .....  | 4         |
| .....  | 5         |
| .....  | 5         |
| .....  | 5         |
| <b>Bijlage 3 Psychologische tests Cebir binnen Volvo.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Bijlage 4 Voorbeeld scores De Witte &amp; Morel.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Bijlage 7 Enquête afgenomen van de arbeiders binnen VCG.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>Bijlage 9 Focus-enquêtes arbeidstevredenheid team 1-8.....</b>  | <b>22</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Bijlagen</i>  | 1         |
| <i>Bijlagen</i>  | 3         |
| <b>Bijlage 1 FIRO-B vragenlijst en scoretabel</b>              | <b>4</b>  |
| <b>Bijlage 2 forum Nederlands leger</b>                        | <b>6</b>  |
| <b>Bijlage 3 Psychologische tests Cebir binnen Volvo</b>       | <b>7</b>  |
| <b>Bijlage 4 Voorbeeld scores De Witte &amp; Morel</b>         | <b>9</b>  |
| <b>Bijlage 5 MBTI-test</b>                                     | <b>10</b> |
| <b>Bijlage 6 Evaluatiemethodes</b>                             | <b>13</b> |
| <b>Bijlage 7 Enquête afgenomen van de arbeiders binnen VCG</b> | <b>17</b> |
| <b>Bijlage 8 Stappenplan</b>                                   | <b>21</b> |
| <b>Bijlage 9 Focus-enquêtes arbeidstevredenheid team 1-8</b>   | <b>22</b> |

## VOORWOORD

Hierbij wil ik iedereen, die heeft bijgedragen tot de realisatie van mijn scriptie, zeer hartelijk danken.

Ik richt mij in het bijzonder tot professor Dr. L. Jonckheere, mijn promotor, voor zijn bereidwillige medewerking en goede raadgevingen.

Graag dank ik ook de leden van de selectiedienst van Volvo Cars Gent, met name Els De Visscher, Pieter Lelieur, Heidi Robbe en Véronique Geissler, voor de bijkomende inlichtingen en raadgevingen.

En tenslotte wil ik dhr. Jackie Wulteputte, gebiedscoach en netwerkcoach in de eindassemblage van Volvo, bedanken voor de hulp bij het uitvoeren van mijn onderzoek.

Ellen Brusselaers

Gent, mei 2005

## **LIJST AFBEELDINGEN**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| <i>Figuur 1: Dr. M.R.Belbin</i>  | 3  |
| <i>Figuur 2: De STAR-methode</i> | 38 |
| <i>Figuur 3 Interplace II</i>    | 46 |

## **LIJST TABELLEN**

## LIJST AFKORTINGEN EN LETTERWOORDEN

|          |   |
|----------|---|
| AF:      | Afwerker of zorgdager   |
| BM:      | Bedrijfsman   |
| BO:      | Brononderzoeker   |
| GW:      | Groepswerker  |
| LIFO:    | Life Orientations   |
| MBTI:    | Myers Briggs Type Indicator   |
| PL:      | Plant   |
| QCDISME: | Quality, Cost, Delivery times,<br>Improvements, Safety,<br>Morale, Environment. |
| VM:      | Vormer  |
| VZ:      | Voorzitter  |
| WA:      | Waarschuwer of monitor  |



## INLEIDING EN CENTRALE PROBLEEMSTELLING

De actuele trend, die we bij ondernemingen waarnemen, is een vervlakking van de organisatiestructuur. Daardoor wint het gebruik van teams meer en meer aan belang. Maar veel hangt af van de samenstelling van een team. Ook al zijn teams samengesteld uit de meest intelligente mensen van de onderneming, toch kan het zijn dat deze teams niets bereiken en dat ze het soms zelfs slechter doen dan teams die bestaan uit minder intelligente mensen.

In mijn thesis wil ik de vraag behandelen: 'Hoe stelt men een zo succesvol mogelijk team samen binnen de juiste omgeving?' en toets ik de rollen van Belbin aan de zelfsturende teams binnen VOLVO Cars Gent.

In een eerste gedeelte wil ik aantonen dat er een aantal verschillende visies zijn over teams. Dit gaat niet over wat een team is, maar eerder over de omstandigheden waarin een team wordt samengesteld. De belangrijkste auteur voor mijn scriptie is Dr. M. R. Belbin. Hij heeft een theorie ontwikkeld over de rollen, die men terug kan vinden binnen een team. Deze auteur zal vaak naar voor komen in mijn scriptie.

Vervolgens bespreek ik waar er allemaal teams kunnen voorkomen en wat de competenties zijn, die mensen moeten hebben om in een team te werken.

Deel twee gaat over wanneer men een team kan gebruiken en wanneer niet. Het is belangrijk om weten wanneer men een team kan gebruiken. Soms is het gewoon beter om een bepaalde taak individueel op te knappen. Teams passen niet in alle situaties en aan teamwerk zijn er ook nadelen verbonden.

In dit deel wordt ook de levenscyclus van teams uit de doeken gedaan. En tenslotte bespreek ik wat de voor- en nadelen zijn van teamwerk en hoe men een team kan evalueren.

Het derde en laatste deel is een beperkt onderzoek, dat ik gevoerd heb binnen Volvo Cars Gent. Ik wou nagaan of de teamsamenstelling van Belbin ook toepasbaar was op zelfsturende teams van arbeiders. Daarnaast wou ik ook eens kijken of er een verband was tussen de teamrollen en de mate waarin men aan zelfbeheer werkt binnen Volvo. Hiervoor maakte ik gebruik van de vereenvoudigde vragenlijst van Belbin, de rapporten over arbeidstevredenheid die beschikbaar waren voor de teams die ik gekozen heb en het stappenplan dat aantoont waar elk team zich bevindt in de evolutie naar totaal zelfbeheer.

# DEEL I WAT IS EEN TEAM?

## HOOFDSTUK 1

### THEORIEËN OVER TEAMS: IN EUROPA, AZIË EN VS

Alle auteurs zijn het er over eens dat een team meer is dan een kleine groep mensen, die een gezamenlijk doel nastreven. Men kan de definitie van een team op veel verschillende manieren verwoorden, maar het komt steeds op ongeveer hetzelfde neer.

Hier volgt de definitie die Korevaar (e.a., 2001: 10) gebruikt:

‘Een team is een groep mensen met een duidelijke identiteit, die op een gecoördineerde manier samenwerkt aan een gemeenschappelijk doel of resultaat, waarbij ieders (aanvullende) kennis en vaardigheden noodzakelijk zijn en waarbij de leden van het team elkaar wederzijds ondersteunen.’

Mijn bedoeling met dit hoofdstuk is om aan te tonen dat er toch nog verschillende visies kunnen zijn op hoe deze teams samengesteld worden of waarvoor men ze gebruikt. Er zijn oneindig veel auteurs die schrijven over teams en ik kan ze moeilijk allemaal bespreken. Daarom neem ik er enkele interessante visies uit binnen drie verschillende continenten. Ik begin met de visie van Dr. R. Meredith Belbin die binnen Europa gekend is om zijn teamroltheorie. Nadien vergelijk ik de visies uit Amerika en Azië met die van Belbin.

# 1 Theorieën in Europa

## 1.1 De teamroltheorie van Dr. Meredith Belbin

**Figuur 1: Dr. M.R. Belbin<sup>1</sup>**



R. Meredith Belbin studeerde af als psycholoog aan het Clare College in Cambridge en behaalde een tweede graad met zijn doctoraat over 'oudere werknemers in de industrie'. Hij werd management consultant na een training aan het "Institute of Engineering Production" in Birmingham en het "Research Fellowship" in Cranfield. Hij is voormalig voorzitter van de Britse Industrial Training Research Unit aan de universiteit van Cambridge en oprichter en partner van de Belbin Associates.

Ook is hij extern examiner aan de universiteit van Bristol op het departement Engineering Management.

Bronnen: <http://www.ourpartnership.org.uk/newspub2/story.cfm?id=54&sid=38>

Door een groeiende interesse in de werking van managementteams wou de Administrative Staff College in Henley samen met de Industrial Training Research Unit in Cambridge een onderzoek starten. Belbin heeft daarom een jarenlang onderzoek gedaan naar de samenstelling van teams. Hij vertrok van de veronderstelling dat het onwaarschijnlijk is dat een persoon alle kwaliteiten van 'een goede leider' bevat. Het is niet een individu die tot het succes leidt van een onderneming, maar wel een team. (Belbin, 1998: 1-10)

Hij deed zijn onderzoek in Henley, waar men de oudste managementopleiding uit Europa heeft. Men werkt er met een systeem van syndicaten, waarbij men vaststelde dat het ene syndicaat beter functioneerde dan het andere.

Voor zijn onderzoek maakte Belbin (1998: 2-10) gebruik van twee testen:

- de '**EME**' of '*Executive Management Exercise*': de syndicaten werden opgedeeld in bedrijven en aan de hand van de financiële resultaten van de bedrijven kon men deze evalueren. Men merkte opnieuw dat er bedrijven beter scoorden dan anderen. Daarom nam men psychometrische tests af: deze testen de persoonlijkheid en de intellectuele vermogens. Observatoren maakten ook aantekeningen over het gedrag van de teamleden. Er waren 7 categorieën gedrag: o.a. vragen stellen, informatie verstrekken, voorstellen doen, ... .Deze notities werden vergeleken met de scores van de tests.

<sup>1</sup> U vindt deze informatie op zijn site: <http://www.belbin.com/meredith.html>

- **'teamopolie'**: dit was een nieuwe oefening voor seminaries. Het is gebaseerd op het spel Monopolie, maar de factor geluk werd grotendeels uitgeschakeld in dit spel en men werkte weer in groepjes. Na afloop wordt onderzocht hoe elke groep had gepresteerd en worden de conclusies openbaar besproken. Dit spel leerde de deelnemers om hun kennis en inzichten in de praktijk om te zetten.

Vanuit deze onderzoeken, bestudeerde Belbin (1998: 101-142) wat een team nu juist goed maakt en waarom het ene team beter scoort dan het andere. Hij heeft onderzoek gedaan naar de natuur, de structuur en het gedrag van teams en naar de tegengestelde complementaire rollen van de individuen die deze teams vormen. Door in elf jaar tijd honderden teams te bestuderen, kwam Belbin erachter wat de ideale balans was van de kwaliteiten van een succesvol team. De vaardigheden kunnen rechtstreeks voortkomen uit iemands talenten of karaktereigenschappen, maar ze kunnen ook bewust door de betrokkene worden ontwikkeld. Zo iemand speelt dan een rol in het team, een teamrol. Een teamlid functioneert volgens het principe van Belbin, op twee manieren, namelijk:

- als specialist in zijn vak, wat Belbin beschrijft als de **functionele rol** van het teamlid;
- volgens de wijze waarop hij zijn persoonlijkheidskenmerken in het team laat gelden, met name volgens zijn **teamrol**.

Uit zijn onderzoek destilleerde Belbin 8 teamrollen (nl. Voorzitter, Vormer, Bedrijfsman, Monitor, Brononderzoeker, Plant, Zorgdrager en Groepswerker), die met elkaar een hecht team kunnen maken, acht sterktes, die elkaar aanvullen en corrigeren en die samen voor een totaalresultaat zorgen. Aan de hand van deze ontdekking kon Belbin voorspellen of teams succesvol gingen zijn of niet. (1998: 82-97)

Zijn conclusie was dat er 'bepaalde personen bepaalde rollen op zich namen, en dat het patroon waarin de rollen verdeeld waren een cruciale invloed had op de resultaten'.

Nadat hij zijn boek geschreven had over managementteams, heeft hij nog een paar aanpassingen gedaan aan zijn theorie. Er zijn een paar rollen van naam veranderd, omdat ze in het Engels een verwarrende betekenis hadden of seksistisch<sup>2</sup> klonken.

En de belangrijkste verandering is dat er een teamrol is bijgevoegd, namelijk 'de specialist'. De expertise van sommige personen maakt hen sterk binnen het team. Maar wanneer die persoon van team zou worden overgeplaatst, dan zou zijn rol aan kracht verliezen. (Belbin, 2003: 27-30)

---

<sup>2</sup> Chairman (voorzitter) werd 'Coordinator' en bedrijfsman werd 'Implementer', maar in het Nederlands werd hier niets aan veranderd.

Hierna volgen de 9 teamrollen op een rij, elk met hun positieve en negatieve punten. Er bestaat namelijk geen slechte teamrol; elke teamrol heeft zijn sterktes en zwaktes; en binnen een team kunnen de verschillende teamleden elkaar aanvullen waar nodig. (Belbin, 2003: 28-29)

**Plant:**

positieve kanten: creatief, grote verbeeldingskracht, onorthodox; lost moeilijke problemen op;  
negatieve kanten: let niet op details; gaat zozeer in zijn werk op dat hij niet effectief kan communiceren.

**Brononderzoeker:**

positieve kanten: extravert, enthousiast, communicatief; onderzoekt nieuwe mogelijkheden; legt contacten;  
negatieve kanten: te optimistisch; verliest interesse als het eerste enthousiasme gezakt is.

**Voorzitter:**

positieve kanten: volwassen, veel zelfvertrouwen, een goede voorzitter; verheldert doelstellingen, versnelt de besluitvorming, kan goed delegeren;  
negatieve kanten: heeft iets manipulerend; delegeert zijn eigen werk.

**Vormer:**

positieve kanten: uitdagend, dynamisch, functioneert op zijn best onder druk; heeft de gedrevenheid en moed die nodig zijn om obstakels te overwinnen;  
negatieve kanten: kan anderen provoceren; kwetst de gevoelens van mensen/does kwetsende uitspraken.

**Monitor of Waarschuwer:**

positieve kanten: nuchter, strategisch inzicht, goed onderscheidingsvermogen; ziet alle opties; scherp beoordelingsvermogen;  
negatieve kanten: mist gedrevenheid en het vermogen anderen te motiveren; al te kritisch.

**Groepswerker:**

positieve kanten: coöperatief, mild, opmerkzaam en diplomatiek; luistert, is opbouwend, voorkomt wrijving, brengt rust in de tent;  
negatieve kanten: besluiteloos in bepaalde situaties; laat zich makkelijk beïnvloeden.

**Bedrijfsman:**

positieve kanten: gedisciplineerd, betrouwbaar, behoudend en efficiënt; zet ideeën om in praktische doelstellingen;  
negatieve kanten: niet erg flexibel; reageert traag wanneer zich nieuwe mogelijkheden voordoen.

**Zorgdrager of Afwerker:**

positieve kanten: nauwgezet, gewetensvol, gespannen; is alert op vergissingen en omissies; zorgt dat de dingen op tijd gebeuren;  
negatieve kanten: geneigd zich onnodig zorgen te maken, delegeert niet graag; is soms een muggenzifter.

**Specialist:**

positieve kanten: doelbewust, initiatiefrijk, toegewijd; voorziet in kennis en vaardigheden waar een tekort aan is;  
negatieve kanten: zijn inbreng is beperkt tot een klein gebied; blijft te lang stilstaan bij technische details; geen oog voor het grote geheel.

Hoe Belbin nu zijn teams samenstelt zien we in deel 2. Hier is het vooral belangrijk, dat hij er van uitgaat dat de combinatie van de persoonlijkheden van de teamleden een grote invloed heeft op de werking van het team.

## 2 Theorieën in Azië

### 2.1 Japans Management

*"If asked to name the most important difference between Japanese and Western management concepts, I would unhesitatingly say, 'Japanese Kaizen and its process-oriented way of thinking versus the West's innovation and results-oriented thinking'".*

*Masaaki Imai<sup>3</sup>*

Veel van het Westerse management is gebaseerd op het Japans management en daarom is het ook interessant om eens te kijken welke plaats teams in het Japans management innemen<sup>4</sup>.

In het Japans management speelt vooral kwaliteitsmanagement een rol. Aan de basis van veel Japanse managementtechnieken ligt het concept 'KAIZEN'. Dit wil zeggen: *'continu en op alle gebieden verbeteren'*. Deze manier van denken is in Japan zo ingeburgerd dat de organisaties niet eens meer beseffen dat ze aan KAIZEN doen. Verbeteren is waar alles om draait in Japan. Je kan op twee manieren verbeteren: innoveren en 'kaizen'. Met *innovatie* bedoelt men ingrijpende en grote wijzigingen in de organisatie. Hier denkt men bvb. aan grote investeringen en het ontwikkelen van nieuwe technologieën. *Kaizen* daarentegen heeft betrekking op de kleine wijzigingen die geleidelijk ingevoerd worden in een organisatie. Zo verandert de organisatie door talloze en voortdurende inspanningen aan een lagere kostprijs. Het is wel zo dat deze continue verbeteringen een toegevoegde waarde leveren aan de organisatie; verbeteren mag geen doel op zich zijn, het moet passen binnen de doelstellingen van de organisatie.

Om deze verbeteringen door te voeren, moeten er ook mensen zijn die hier mee bezig zijn. En dit is waar teams belangrijk worden. Binnen het "Kaizen systeem" worden kwaliteitskringen opgericht, zodat alle afdelingen en werknemers bij de veranderingen betrokken zijn. Dit gebeurt volledig op vrijwillige basis. Deze kringen hebben tot doel de werknemers vertrouwd te maken met enkele technieken, zodat steeds voorkomende problemen vermeden kunnen worden en de productie verbeterd wordt. Door in teams te werken zal er een intensievere arbeidersparticipatie, een hogere motivatie en bevordering van de communicatie tot stand komen. De samenwerking tussen het management en de werknemers wordt ook gestimuleerd.

---

<sup>3</sup> Citaat van de site: <http://www.ciras.iastate.edu/publications/management/Kaizen.htm>

<sup>4</sup> Deze paragraaf is vooral gebaseerd op een artikel uit *Accountancy en bedrijfskunde*, maart 2001: 3-16

Bij de Japanners gaat men dus uit van kleine vrijwillige teams, die op informele basis ontstaan en waarin men oplossingen zoekt voor problemen. Zo wordt kwaliteit en klantgerichtheid nagestreefd. Het is misschien vreemd dat dit systeem op vrijwillige basis kan werken. In onze Westerse samenleving komt dit immers veel minder spontaan voor. Maar als we de Japanse samenleving bekijken, zien we dat collectivisme, paternalisme, groepisme, familiarisme en nationalisme zeer typerende termen zijn.

In Japan wordt er meer nadruk gelegd op de groep dan op het individu. Japanners geven er alles voor om tot een groep te behoren; dit kan gaan van de familiekring tot de organisatie waarin hij werkt. Er heerst dus ook een sterke solidariteit en dit zou voortkomen uit de zeer homogene etnische samenleving. Het is niet voor niets dat men vaak spreekt over 'Wij Japanners en de vreemdelingen'. Een Japanner zal er dan ook alles voor doen om tot de groep te behoren en zijn gedrag in een lijn stellen met dat van de groep.

Dat men vrijwillig teams vormt komt dus meer door een soort sociale druk, dan door spontane solidariteit. Men kan het mooie beeld van 'de Japanse' onderneming' dus best wat relativiseren. De hechte banden tussen werknemer en werkgever en die tussen de werknemers onderling, vloeien eerder voort uit het volgen van verwachte gedragingen. Het is de bedoeling dat de organisatie een grote familie is en men hecht veel belang aan vaste normen, waarden en tradities opdat dit ook zo zou blijven.

Professor John Oakland<sup>5</sup> geeft een definitie van Kaizen teams: 'het is een groep arbeiders die gelijkaardig werk uitvoeren en regelmatig met elkaar in contact komen op vrijwillige basis tijdens de werkuren, onder het toezicht van hun supervisor, om werkgerelateerde problemen te identificeren, analyseren, op te lossen en uiteindelijk voor te stellen aan het management.'

Er zijn geen formele regels waarop men deze kwaliteitscirkels moet organiseren, maar er bestaan toch enkele tips:

- er moet voor gezorgd worden dat het team niet te groot wordt, zodat elk lid een bijdrage kan leveren;
- teammeetings moeten weg van de werkvloer georganiseerd worden, zodat er geen afleiding is voor de leden van het team;
- hoe lang een meeting zal duren en hoe vaak dergelijke meetings voorkomen, is variabel; in het begin zal daar meer tijd in gestoken moeten worden, later bepaalt de aard van de problemen hoe vaak het nodig is om af te spreken;
- een duidelijk doel en een agenda zijn belangrijk voor een goede teammeeting;

---

<sup>5</sup> Professor John Oakland geeft kwaliteitsmanagement aan de Universiteit Leeds Management School en schreef zelf ook boeken over TQM.

[http://lubswww.leeds.ac.uk/lubs/index.php?id=107&backPID=82&tx\\_staffdetails\\_staff=138](http://lubswww.leeds.ac.uk/lubs/index.php?id=107&backPID=82&tx_staffdetails_staff=138)

de informatie die hij geeft over Kaizen-teams vindt u hier:

[http://www.tutor2u.net/business/production/quality\\_circles\\_kaizen.htm](http://www.tutor2u.net/business/production/quality_circles_kaizen.htm) 2003

Quality circles and kaizen teams



- en het team mag er niet voor terugschrikken hulp van buitenaf te vragen.

## 2.2 Vergelijking met de theorie van Belbin

Het belangrijkste verschil tussen het Japanse management en de ideeën van Belbin is dat in Japan groepen vrijwillig worden gevormd. Het gaat hier ook om teams bij arbeiders en niet enkel om managementteams.

Het is wel zo dat dit concept ('Kaizen') mogelijk wordt gemaakt door de cultuur die in Japan heerst. Die vrijwilligheid valt in de Westerse samenleving, waar het individu nog steeds belangrijker is dan de groep, moeilijker te verwezenlijken.

### 3Theorieën in de VS

Veel Amerikaanse auteurs schrijven over teams, zoals Blake en Mouton, Nadler, Holpp, ..., maar veel uitzonderlijke 'theorieën' over teams ben ik niet direct tegengekomen. Alle auteurs hebben hun ideeën over hoe de omgeving moet zijn en hoe men de teamvaardigheden kan verbeteren, maar al die zaken lopen in een zelfde lijn.

#### 3.1William Schutz

Toch heb ik een theorie gevonden die deels gebaseerd is op William Schutz<sup>6</sup>, een gerespecteerd psycholoog en een van de stichters van de Human Potential Movement. Hij heeft een theorie ontwikkeld over interpersoonlijk gedrag en behoeftes. Zijn theorie bevat ideeën uit het werk van T. W. Adorno, Erich Fromm, en Wilfred Bion<sup>7</sup>.

W. Shultz heeft een kort maar krachtig psychologisch instrument ontwikkeld, nl. FIRO-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behaviour), om interpersoonlijk gedrag beter te begrijpen.

Het is een instrument, dat goed gebruikt kan worden bij de ontwikkeling van carrière, management en leiderschap, en dat ook nuttig is bij teambuilding. Het wordt ook nog gebruikt bij administratieve en onderzoeksdoeleinden. Het werd vooral gebruikt bij het voorspellen van hoe militair personeel in groep zou samenwerken in een gevechtsumgeving.

Volgens de FIRO-B-methode, spelen mensen 'rollen' in teams, die gebaseerd zijn op hun persoonlijke behoeften en die van de andere teamleden. W. Schutz meet met dit instrument de behoefte aan betrokkenheid, controle en affectie. (De Block e.a., 1999: 43-49) De vragenlijst bestaat uit 54 vragen met zes antwoordmogelijkheden op schalen van 'altijd - nooit' en 'iedereen-niemand'<sup>8</sup>. Aan de hand van scores, kan men bepalen welke rol het individu hoogstwaarschijnlijk in het team zal vervullen.

De FIRO- B teamrollen:

**the clarifier:**

levert zaken en oplossingen voor verduidelijking; vat de discussies samen, introduceert nieuwe leden; houdt de teamleden op de hoogte en voorziet in gegevens;

---

<sup>6</sup> P. Gerstman, (1987-2004), *Team Roles:Individual and Group Effectiveness – FIRO Team Roles and Belbin Team-Roles Contrasted*, Berkshire: PGA group, internet site: <<http://www.pgagroup.com/team-roles.cfm>> | 21/05/2004.

<sup>7</sup> het boek van Bion 'Experiences in groups and other papers'.

<sup>8</sup> In bijlage 1 vindt u de vragenlijst met de antwoordmogelijkheden en de scoretabel.

**tension-reducer:**

helpt het team doorheen moeilijke situaties met zijn grappen op het juiste moment en hij zorgt voor gemeenschappelijke interesses binnen de groep;

**individualist:**

is een passieve teamspeler; hij ziet het nut niet in van bijeenkomsten; houdt zich bezig met andere dingen en neemt niet altijd deel aan de groepsbeslissing;

**director:**

zet aan tot actie en beslissingen, onderbreekt anderen; neemt soms overhand in discussies; is onrealistisch optimistisch over wat hij verwezenlijkt heeft;

**questioner:**

zoekt oriëntatie en duidelijkheid; geeft constructieve kritiek en kan de beslissingen uitstellen door vragen te stellen;

**rebel:**

vecht om een positie te behalen in de groep; geeft kritiek op anderen, wil soms niet meegaan met de beslissingen van de anderen; voorziet in goede alternatieven maar kan ze niet altijd uitwerken;

**encourager:**

motiveert de anderen; is vriendelijk, responsabel, warm, diplomatisch; kan de waarheid opofferen om goede relaties te behouden;

**listener:**

behoudt samenwerking; is begaan met de doelstellingen van de groep en toont verbaal en non-verbaal interesse;

**cautioner:**

is bezorgd over de richting die de groep uitgaat; toont twijfels bij het succes en de initiatieven; voorziet in voorzichtige analyses van potentiële problemen; laat zich niet opzweepen door de groepsenergie; speelt soms advocaat van de duivel;

**initiator:**

doet voorstellen over procedures en oplossingen in discussies; stelt alternatieve oplossingen voor; is de 'ideemens'; zorgt er voor dat iedereen actief deelneemt in de discussies;

**energizer:**

brengt het team tot beslissingen nemen; zorgt ervoor dat de agenda gevolgd wordt; zet team aan tot actie;

**opinion-giver:**

heeft een opinie over alle problemen; doet voorspellingen gebaseerd op historische gegevens; werkt onafhankelijk van de groep; probeert niet in de gunst te staan van de leider;

**harmonizer:**

gaat akkoord met de groep; verenigt tegenovergestelde opinies; is begrijpend en aanvaardt de genomen beslissingen;

**consensus-tester:**

controleert of er wordt overeengekomen; brengt een einde aan de discussies; wil een machtig team bouwen;

**task-master:**

probeert de groep op het centrale doel gericht te houden en op de vereiste resultaten; gelooft er niet in dat de leden overeen moeten komen om hun job goed te doen; herinnert de groep eraan dat het om het werk gaat niet om de familie.

### 3.2 Vergelijken met de theorie van Belbin

Beide theorieën zijn gebaseerd op onderzoek. Het handige aan een teamroltheorie is dat de teams kunnen profiteren van zelfkennis en zo ook beter weten wat ze nog nodig hebben.

De benadering van Belbin is meer gericht op het samenstellen van managementteams, terwijl Schutz meer aandacht heeft voor de behoeften van de individuen en hun relaties met anderen.

De FIRO-B theorie gaat over de ontwikkeling van het individu en pas later over die van de groep of het team. Niet enkel managementteams hebben baat bij de FIRO-B methode. De Belbin-theorie is redelijk theoretisch; de FIRO-B theorie kan iedereen begrijpen en is bruikbaar in alle lagen van de organisatie.

Er is ook een groot verschil in kosten: de Belbin methode gebruikt een reeks tests en is duur, terwijl de FIRO-B-methode compact en heel krachtig middel tegen een lage prijs<sup>9</sup>.

## 4 Conclusie

Er is vooral een groot verschil in cultuur tussen de Westerse samenleving en de Japanse. In Japan worden teams vrijwillig samengesteld en hecht men veel belang aan de groep.

---

<sup>9</sup>P. Gerstman, (1987-2004), *Team Roles: Individual and Group Effectiveness – FIRO Team Roles and Belbin Team-Roles Contrasted*, Berkshire: PGA group, internet site: <<http://www.pgagroup.com/team-roles.cfm>> | 21/05/2004.

De Westerse samenleving is meer individualistisch; dit ziet men ook aan de twee aangehaalde theorieën. Hier gaat men elke persoonlijkheid apart bekijken en nagaan of die binnen het team past. In Japan is het het team zelf, in zijn geheel, dat telt. Het wordt vrijwillig samengesteld en dat is het team waarmee men verder moet.

*Binnen Volvo werkt men met Zweedse managementideeën, die gelijken op de Japanse. Per team kan men aanspreekfiguren vinden voor de verschillende factoren van kwaliteit. Deze factoren noemt men de sterpunten van het QCDISME:*

*Quality (kwaliteit);  
Cost (kost);  
Delivery times (leveringstijden);  
Improvements (verbeteringen);  
Safety (veiligheid);  
Morale (moraal);  
Environment (omgeving, milieu).*

*De letters Q,C en D zijn gericht op de korte termijn en dus op de klant. I,S,M en E bepalen de tevredenheid van de aandeelhouders, de omgeving en het personeel op lange termijn. Het is de bedoeling dat de teams zelf vastleggen welke doelstellingen ze willen halen rond deze sterpunten en dat ze zelf initiatief nemen om creatief naar oplossingen te zoeken om de kwaliteit van de werking van hun team te verbeteren.*

*Aanvankelijk was het de bedoeling dat er arbeiders zelf konden kiezen of ze meededen met dit systeem, maar sinds een aantal jaren wordt iedereen toch verplicht dit te doen. Zelfbeheer en QCDISME zijn een deel van de Volvo-cultuur geworden. Het is de bedoeling dat iedereen die in dit bedrijf wil werken, zich inzet voor deze bedrijfscultuur.<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> Uit een gesprek met Jackie Wulteputte, gebiedscoach uit de eindassemblage van Volvo.

## HOOFDSTUK 2

### VERSCHILLENDE OMGEVINGEN WAARIN MEN TEAMS GEBRUIKT

In dit hoofdstuk bespreek ik waar men allemaal teams kan gebruiken. Eerst kijken we naar het teamgebruik binnen de non-profit sector en nadien in de profit sector.

#### 1 De Non-profit sector

De trend bij overheidsbedrijven en social-profit organisaties is dat men steeds meer een beleid gaat voeren dat gelijkaardig is aan dat van het bedrijfsleven. Voordien was deze sector zeer ongestructureerd en was er een grote versnippering en ongelijke verdeling. Men had nood aan een beleid dat duidelijk aangeeft waar welke verantwoordelijkheden liggen. Teamwerk zal waarschijnlijk ook een plaatsje in deze evolutie innemen. (Tendensen in de social-profitsector, jaarboek 2003-2004: 9-14)

##### 1.1 Hulpverlening

Er worden meer en meer zorgnetwerken opgericht, waarbij de zorgsector en de welzijnssector beter gaan samenwerken. Men wil een sectoroverschrijdende aanpak realiseren om zorg op maat te verlenen aan de klanten. De overheid wil verschillende initiatieven in samenwerkingsmodellen en netwerken vatten. Men gaat ook de publieke en de private sector laten samenwerken. Alle actoren moeten betrokken worden en er moet ruimte zijn voor creativiteit. (Tendensen in de social-profit sector, jaarboek 2003-2004: 9-14)

Teams, die samengesteld zijn uit leden vanuit de verschillende sectoren, zou hier volgens mij goed van pas kunnen komen. Samen kunnen ze op een creatieve manier naar oplossingen zoeken voor hun cliënteel. Problemen worden hier immers vanuit verschillende invalshoeken bekeken en in team kunnen ze tot de beste oplossing komen, op maat van de klant.

## 1.2 Overheidsinstellingen

Volgens Belbin (1998: 180-192) is het momenteel zeer moeilijk om de juiste teamrollen te vinden binnen de overheidsorganisaties. De politici worden namelijk verkozen en zij moeten volgens de wet die taken uitvoeren die het volk hen toegewezen heeft. Besluitvorming verloopt dus redelijk chaotisch. En men streeft geen gemeenschappelijk doel na, want elke politieke partij gaat strijden voor zijn eigen belangen en visies. Het zou aan te raden zijn voor politici om in teams te werken, zodat het besluitvormingsproces veel vlotter verloopt.

Bij ambtenaren ligt het anders. Zij moeten niet zelfstandig plannen en opties bedenken. Zij zijn er om de reeds genomen besluiten uit te voeren. De planning van deze uitvoering zou meer geregeld moeten worden door een management. (Belbin, 1998: 180-192)

### Parket

De parketten in België bvb. zijn nog redelijk bureaucratisch ingesteld. Toch zien we dat hier verbeteringen in worden aangebracht. Een bureaucratisch systeem is immers niet meer aangepast aan de complexe omstandigheden en uitdagingen die de omgeving hen biedt. Denk alleen maar aan het wegvallen van de grenzen binnen Europa; dit heeft een grote invloed op de zaken die het parket moet behandelen. Door in kleine teams te werken is het gemakkelijker om informatie en meningen omtrent dossiers uit te wisselen tussen magistraten. Men gaat werken met teams van magistraten en administratieve functionarissen. Zo verloopt de dossierbehandeling gemakkelijker; het hele team is op de hoogte van het verloop van de zaken; men kent elkaar ook beter en daardoor verloopt de samenwerking vlotter.

Er worden ook regionale teams gevormd. (Depré e.a., juli 2000:108-132)

### Politie

Politiediensten vertonen vaak nog een traditionele verticale structuur. Dit maakt het moeilijker om teams samen te stellen. Toch is het binnen bepaalde politiediensten welkom dat men kan werken in teams op alle niveaus<sup>11</sup>. Volgens Luitenant-Kolonel Dirk Delarue moeten politiemensen opgeleid worden om in teams te kunnen werken; de leidinggevende moet zijn team kunnen coachen en weten hoe hij met teams moet omgaan.

Teamwerk is noodzakelijk binnen politiediensten. In sommige situaties heeft men niet de tijd om de mogelijke oplossingen te bespreken. In een goed team weet men van elkaar hoe men het gaat aanpakken en moet men ook in staat zijn om elkaar te beschermen<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> <<http://www.polfed.be/police/nl.htm?home.php~main>>

<sup>12</sup> <[http://www.fedpol.be/old\\_site/rw/revue/144/144\\_06.htm](http://www.fedpol.be/old_site/rw/revue/144/144_06.htm)>

## Onderwijs

In het “5-disciplineboek over lerende scholen” haalt men teamwerk aan als een belangrijke discipline voor de lerende school. Op een school komen teamactiviteiten namelijk nogal vaak voor. Men spreekt hier niet alleen over teams binnen klassen maar ook op de hoogste niveaus wordt veel van het beleid gevoerd door teams, namelijk door het gekozen schoolbestuur. Er zijn nog teams voor het invullen van het leerplan en voor de ontwikkeling van de leerkrachten. Ook op nationaal vlak gaan schooldirecties ideeën uitwisselen.

Scholen hebben al ervaring met teambuilding, teamonderwijs en groepsdynamiek. Toch is het belangrijk dat scholen nog aan teamleren gaan doen. Ze moeten beter leren communiceren in discussies en teamleren kan ook toegepast worden bij het opleiden van leerkrachten. Met teamleren bedoelt men hier dat men de visies op een lijn wil zetten zodanig dat iedereen dezelfde kant moet uitkijken om samen het doel van de school te bereiken. (Cambron e.a., 2001: 62-66)

## Het leger

Zeker binnen het leger is het belangrijk dat er goed in teams kan gewerkt worden. Iedereen is sterk afhankelijk van elkaar. Mensen met verschillende achtergronden en vaardigheden moeten hier nauw met elkaar samenwerken. Daarom wordt er aan teamvorming heel veel waarde gehecht binnen militaire operaties. Er bestaat een handleiding over leidinggeven binnen de Nederlandse Landmacht. Het ontwikkelen van teams wordt er net hetzelfde aangepakt als in boeken over managementteams in organisaties. Of dit bij het Belgische leger net zo ontwikkeld is, heb ik niet kunnen achterhalen. Informatie over het Nederlandse leger bekomen ging veel vlotter. Op de site van het Belgische leger<sup>13</sup> waren er wel artikels over trainingssessies die men in Nederland ging volgen; dus ik veronderstel dat het Belgisch Leger wel sterk beïnvloed zal worden door de Nederlandse technieken en dus ook hier het teammanagement overeenstemt met dat van ondernemingen. (Handboek Koninklijke Landmacht Nederland<sup>14</sup>: 237)

Op een forum<sup>15</sup> van het Nederlands leger heb ik de vraag gesteld hoe men teams samenstelt en hoe men aan teambuilding doet. Het leger werkt aan de hand van functieprofielen, psychologische profielen en medische keuringen om teams samen te stellen. Voor het samenwerken gebruikt men de eeuwenoude methode van de drill. Oefeningen van handelingen en procedures worden eindeloos herhaald, totdat ze automatisch worden uitgevoerd. In het begin gaat het om individuele vaardigheden, maar later in de opleiding moeten individuele militairen leren hun acties op groepsniveau met elkaar te coördineren.

---

<sup>13</sup> <http://www.mil.be/vox/subject/index.asp?LAN=nl&ID=441&PAGE=2&MENU=409>

<sup>14</sup> te vinden op: [http://www.landmacht.nl/300-wereldwijd/301\\_d/00-start.html](http://www.landmacht.nl/300-wereldwijd/301_d/00-start.html)

<sup>15</sup> <http://www.hetleger.nl/index.php?name=PNphpBB2&file=viewtopic&t=3035> en in bijlage 2



### 1.3 Sport

*'We've got a funny chemistry here. It's a strange mixture of guys. They're all good guys: I don't have any personal problems with any of them. They are guys who have great talent and good dispositions, but the mix – something's not there. I can't really explain it other than it's a strange chemistry.'*

(Cox, 1998: 15')

Er bestaat geen twijfel over dat een team dat samenwerkt beter zal scoren dan teams waarbinnen de leden elk hun eigenbelang nastreven. Bvb. in een basketbalteam zijn er ongetwijfeld verschillende spelers die veel punten kunnen scoren. Maar het is belangrijk voor het welzijn van het team dat ook zij rollen op zich nemen, die ondersteunend zijn voor het team en niet alleen de rollen waarmee ze zelf in de kijker lopen.

Leden van een goed team kunnen niet allen goed samenwerken; er heerst ook een zekere aantrekkingskracht tussen de teamleden. Deze aantrekkingskracht noemt men teamcohesie. En zonder deze teamcohesie zouden sommige teams zeker niet zo succesvol zijn. (Cox, 1998: 295-306)

Ook binnen de sportpsychologie kan men veel zaken terugvinden, die binnen de onderneming gebruikt kunnen worden. Het verschil is wel dat sportteams nog steeds een sterk hiërarchische leider hebben, namelijk de coach. Er heerst hier geen autonomie of zelfsturing in tegenstelling tot teams in andere organisaties.

## 2 Profit sector

### 2.1 Managementteams

Tot voor kort werd elke onderneming geleid door een enkele manager; nu wordt dit meestal gedaan door kleine managementteams. De macht die vroeger in handen lag van een persoon, wordt nu verdeeld over de verschillende leden van een team. Macht delen gaat immers corruptie tegen.

Er zijn ook meer mogelijkheden om dit te doen, omdat er binnen de onderneming steeds meer instroom is van hoog gekwalificeerd personeel. Er zijn dus meer mensen die een managementpositie willen bekleden. En het is tegenwoordig moeilijk om beslissingen te laten nemen door een manager. (De Block e.a., 1999: 27-28)

### 2.2 Productieteams

*Binnen Volvo Cars Gent werkt men met zelfbeherende teams. Dit zijn 'groepen van goed opgeleide werknemers die gezamenlijk verantwoordelijk en bevoegd zijn voor een afgebakend deelproces, waarin producten tot stand komen die aan een interne of externe klant geleverd worden, en die beantwoorden aan de teamdoelstellingen.' De teams organiseren zichzelf en ze leggen prestatie-indicatoren vast, volgens de sterpunten van het QCDISME. Ze volgen de prestatie-indicatoren op en voeren de afspraken correct uit. Indien nodig, sturen ze zichzelf bij. Ook is er een goede interne en externe communicatie tussen deze teams.*

*Elk team heeft een teambegeleider, die deel uitmaakt van het team. De teambegeleider begeleidt het team, opdat de teamleden de doelstellingen, die ze vastgelegd hebben, zo efficiënt mogelijk kunnen bereiken.*

*In het beginstadium zal het team proberen de doelstellingen te handhaven. Pas wanneer de competentie binnen het team toeneemt, zal men beginnen met verbeteractiviteiten<sup>16</sup>.*

*De teams werken dus als het ware als kleine KMO's binnen de organisatie en het is de bedoeling dat al deze teams dezelfde richting uitvaren op hun manier. Van de werknemers wordt dus verwacht dat ze zelf verantwoordelijkheid zoeken en opnemen; dat ze initiatief nemen; en dat ze zichzelf bijsturen wanneer het dreigt fout te gaan<sup>17</sup>.*

---

<sup>16</sup> Vrij naar: De weg naar zelfbeheer Interne nota, Gent, VCG Perfect, 6 augustus 2003, inleiding.

<sup>17</sup> Vrij naar: VCG - Beleidsnota. Interne nota, Gent, VCG PR en Communicatie, 2003, blz.51.

## 2.3 Projectteams

Projectteams zijn tijdelijke formele groepen, die samengesteld worden om bepaalde problemen op te lossen. (Stoner e.a., 2002: 384)

Tijdelijke teams brengen vaak veel problemen met zich mee. Het team moet immers eerst ingewerkt worden; door het tijdelijk karakter van het team, heeft het team meestal niet de kans om het hele ontwikkelingsproces te doorlopen, zodat de samenwerking soms nogal stroef verloopt. Wanneer men een dergelijk team samenstelt, is het van belang dat er voldoende deskundigheid in het team aanwezig is, dat het team voldoende vertrouwen geeft aan de organisatie en dat er een evenwicht kan ontstaan tussen de verschillende teamleden. (Korevaar e.a., 2001: 18-20)

Het gaat dus om teams die samengesteld worden uit mensen met verschillende vaardigheden, die soms uit verschillende afdelingen komen. Elk teamlid kan zo het probleem vanuit een ander standpunt bekijken waardoor de betrokkenheid van de verschillende partijen wordt verhoogd.

## 3 Conclusie

Blijkbaar kan een team binnen elke omgeving bruikbaar zijn. Binnen de profit sector is het gebruik van teams al sterk ingeburgerd. In ondernemingen zoals Volvo Cars Gent maken zelfsturende teams hun opgang. Via teams kan men meer autonomie creëren op alle niveaus van de organisatie.

Binnen de overheid staat men nog niet zo heel ver in het gebruik van teams. Hier kan men wel stellen dat het bedrijfsleven een enorme invloed heeft op het beleid dat tegenwoordig in overheidsinstellingen wordt gebruikt.

Binnen het Nederlandse leger en de sport staat men al heel ver op het vlak van teamsamenstelling en teambuilding. Hier kan men misschien wel spreken van een wederzijdse beïnvloeding van de profitsector en sportteams. Uit teamsporten kan men veel bruikbaars afleiden over teamontwikkeling en prestaties ten goede van de ondernemingen. Verschillende theorieën uit het bedrijfsleven kunnen omgekeerd ook wel toegepast worden op sportteams.

Of men ergens een team kan gebruiken zal dus van andere dingen afhangen, dan van het feit of een organisatie tot de Profit of Non-profit sector behoort.

## HOOFDSTUK 3

### COMPETENTIES BINNEN HET TEAM

Competenties tonen aan of iemand competent of geschikt is om een bepaalde functie te doen<sup>18</sup>. “Heeft de persoon de vaardigheden en de kennis om een rol in dit team op te nemen?” En aangezien men in Amerika en Europa veel belang hecht aan de persoonlijkheid van de persoon: “Heeft deze persoon de juiste psychologische kenmerken om tot het team te behoren?”

Wanneer mensen een team vormen, brengen ze elk een hoeveelheid kennis, vaardigheden, waarden en motivatie in. De leden kunnen elkaar aanvullen of neutraliseren met deze inbreng. Het is de bedoeling dat de combinatie van vaardigheden, kennis, waarden en normen van de verschillende teamleden, een meerwaarde oplevert voor het team, zodanig dat er synergie ontstaat. (Vroemen, 1995: 29)

Niet iedereen is geschikt om in een team te werken. Men kan veel leren, maar bepaalde kenmerken zijn toch aangeboren. Sommige mensen kunnen als zeer getalenteerd aanzien worden, maar omdat ze te individualistisch ingesteld zijn, kunnen ze niet volwaardig functioneren in een team. (Vroemen, 1995: 44-45)

Vaak wordt er geselecteerd op basis van de ‘teamgeschiktheid’, maar er zijn geen eenduidige definities van wat deze teamgeschiktheid juist inhoudt en hoe men deze moet meten.

Er zijn ook risico’s verbonden aan dit selecteren op basis van teamgeschiktheid, want zo misloopt men vaak veel talenten. Eigenlijk zou elk talent een kans moeten krijgen zich te ontwikkelen. (Vroemen, 1995: 44)

Dit zagen we ook in het eerste hoofdstuk over de teamrollen van Belbin. Hierbij hebben we 9 verschillende teamrollen, met elk negatieve en positieve kenmerken. En toch vindt elke rol een plaatsje in een team.

In dit hoofdstuk wordt er dan ook geen eenduidige definitie gegeven van het profiel van een teamlid, maar eerder aanwijzingen van wat er aanwezig zou moeten zijn in een team. We bekijken de ideale persoonlijkheidskenmerken van de teamleden, de vaardigheden en het gedrag dat het team als geheel moet bezitten. Deze vaardigheden kan men aanleren en moeten dus niet noodzakelijk de basis vormen van een selectie.

---

<sup>18</sup> N. Cantens, cursus blackboard, module personeelsmanagement Bestuurskunde, 2004-2005.

## 1 Persoonlijkheidskenmerken

Volgens Vroemen (1995: 44-45) is het ideale teamlid 'ijverig, gedreven, loyaal, eerlijk, tolerant, tactvol, flexibel, nieuwsgierig en heeft het ook de moed om risico's te nemen.' Maar iemand met al deze kenmerken komen we niet vaak tegen. Daarom is het misschien beter om te kijken wat een teamlid liever niet kan zijn:

- **solistisch of onzelfstandig:** wanneer iemand te individualistisch is ingesteld, is het duidelijk dat die persoon niet zo geschikt is om in een team te werken. De solist is iemand die het zelf wil doen, die misschien denkt dat hij het beter kan en niemand anders echt vertrouwt. Een teamspeler is ook niet onzelfstandig en laat niet alles aan anderen over;
- **onverschillig of overbezorgd:** een teamlid voelt zich verantwoordelijk en is dus niet passief of onverschillig. Hij voelt zich wel degelijk betrokken bij het team, maar ook niet 'te'. Overbezorgdheid kan leiden tot overidentificatie, terwijl het effectieve teamlid juist kan relativëren;
- **dominant of onderdanig:** iedereen neemt in het team een deel van de verantwoordelijkheid en zal zo meesturen. Overheersend gedrag is daarbij ongewenst, omdat daarmee anderen hun talenten niet kunnen ontwikkelen. Ieder teamlid zal op zijn tijd ook moeten kunnen volgen, maar onderdanig en afhankelijk gedrag is niet effectief;
- **gesloten of extravert:** wie niets van zichzelf prijs geeft, wie alles voor zich houdt, is evenmin een ideaal teamlid als iemand die alles zegt wat in hem opkomt. Beide extremen eisen van de overige teamleden meestal te veel aandacht en energie;
- **onverdraagzaam of grenzeloos:** iemand die voor alles een regel heeft en voortdurend alles langs de meetlat legt, iemand die zeer strikt oordeelt over wat goed en ongewenst is, bevordert de onverdraagzaamheid in een team. Anderzijds is het ideale teamlid ook niet iemand die alles maar goed, leuk of geweldig vindt. Hij is eerder iemand die laat merken waar hij voor staat maar de mening van anderen respecteert;
- **inflexibel of gedwee:** in het verlengde hiervan is een teamlid niet star en bekrompen als het gaat om aanpassingen. Evenmin volgt hij gewillig elke beweging. Hij zal veranderingen beoordelen op hun (inhoudelijke) effectiviteit;
- **afwachtend of overhaast:** ten slotte is het ideale teamlid iemand die geduld kan betrachten zonder afwachtend te zijn. Hij is actief maar niet de gejaagde druktemaker, die snel-snel het wel even (half) doet en daarbij anderen alles uit handen neemt.

We zien dat het dus vooral belangrijk is om niet in uitersten te vervallen. Iedereen heeft zijn zwakheden en het ideale teamlid bestaat niet. Teamleden passen zich ook aan elkaar aan en leren met deze zwakheden om te gaan. Het vraagt wel veel meer energie van het team om met deze extreme kenmerken om te gaan; het is dus vooral belangrijk om niet in deze extremen te vervallen.

De enige eigenschap die Vroemen (1995: 45) echt als essentieel aanhaalt om in een team te werken, is “aanspreekbaar zijn”. Hij bedoelt hiermee, dat men moet openstaan voor eventuele kritiek en bereid moet zijn hieruit de gevolgen te trekken en zijn tekortkomingen aan te passen. Zonder deze eigenschap wordt het zeer moeilijk voor anderen om met dit teamlid samen te werken.

## 2 Vaardigheden

### 2.1 Vaardigheden van de teamleden

Volgens Belbin (1998: 157-166) is het in een team niet alleen belangrijk de persoonlijkheidskenmerken voor de juiste teamrol te bezitten, maar men moet ook nog over andere vaardigheden beschikken, die op alle teamleden van toepassing zijn:

1. **timing**: een goed teamlid weet wanneer het het beste moment is om iets te zeggen, een voorstel te doen enz., maar ook wanneer het aan te raden is zijn mond te houden;
2. **flexibiliteit**: het is een groot voordeel als men zonder veel moeilijkheden kan overschakelen naar een andere teamrol, wanneer de situatie hierom vraagt. Men moet dan wel aan de collega's duidelijk maken welke rol men vervult;
3. **zelfbeperking**: men moet ook weten welke rollen men niet gaat uitvoeren en dit ook duidelijk maken aan de andere teamleden. Het is belangrijk om ook aan de anderen de kans te gunnen zichzelf te ontwikkelen. Zo bevordert men ook de gezamenlijke inzet en is men van elkaar afhankelijk;
4. **vasthouden aan de doelen van het team**: het succes van een team hangt af van de leden, die de doelen van het team belangrijker achten dan die van hen zelf. Teamgerichte managers proberen hun leden in een bepaalde teamrol aan de slag te krijgen en zijn zelf zo flexibel om ook de minder interessante opdrachten zelf uit te voeren.

## 2.2 Vaardigheden die het team als geheel moet bezitten

Meestal wordt bij de samenstelling van teams alleen gekeken naar de technische en inhoudelijke vaardigheden, waarover de teamleden beschikken. Maar het is niet omdat een team technisch gezien over alle nodige talenten beschikt, dat het ook effectief zal werken. Daarvoor moeten er nog andere vaardigheden aanwezig zijn.

Blake en Mouton (1988: 119-123) spreken van participatievaardigheden. Wanneer men wil dat een team effectief functioneert, moet er een soort 'chemie' of een positieve en sterke cultuur heersen. En deze cultuur wordt verbeterd door een goede participatie. Deze versterkte participatie gebeurt naar boven, naar beneden en horizontaal in het organigram. Volgens hen is er een sterke eensgezindheid over het belang van participatie voor het effectief functioneren van een team, onder de verschillende managementauteurs. Blake en Mouton vermelden: Drucker, Iacocca, Crosby, Peters, Geneen, Ouchi, Naisbitt, internationale vakbonden en de Japanners.<sup>19</sup>

Blake en Mouton (1988: 122-123) spreken van de volgende vaardigheden:

- besluitvorming;
- doelstellingen;
- coördinatie;
- communicatie;
- kritische evaluatie.

Deze vaardigheden vinden we ook terug in de onderverdeling van Vroemen bij 'de organisatie- en managementvaardigheden', en 'de communicatieve en interactievaardigheden'. Om een volledig beeld te geven, bespreek ik daarom de indeling vanuit het boek "Werken in Teams" van Martijn Vroemen (1995: 101-114).

Vroemen (1995: 101-112) spreekt over drie clusters van vaardigheden die in een zelfsturend team van pas zullen komen:

- functionele en technische vaardigheden;
- organisatie- en managementvaardigheden;
- communicatieve en interactievaardigheden.

---

<sup>19</sup> Drucker, P.F., (1980) *Managing in Turbulent Times*, New York: Harper & Row  
Iacocca, L.A. (1984), *An autobiography*, New York: Bantam  
Crosby P.B. (1979) *Quality is free*, ...



## Functionele en technische vaardigheden

Functionele en technische vaardigheden zijn de vaardigheden, die nodig zijn om de taak van het team te verrichten. Men zorgt ervoor dat er een goede spreiding is van kennis en vaardigheden, zodat creativiteit en flexibiliteit worden bevorderd. Een goede combinatie van kennis en vaardigheden geeft een meerwaarde aan het team.

Afhankelijk van het werk, heeft men teams nodig die bestaan uit superspecialisten, die hun werk goed kunnen overdragen, en teams waarin de leden zo goed op elkaar afgestemd zijn dat ze taken van elkaar kunnen overnemen en flexibel kunnen functioneren. Bij de eerste soort teams zorgen de leden ervoor dat hun output overeenkomt met de vereiste input van een ander teamlid en spreekt men van seriële werkzaamheden. In het tweede geval houdt men de totale teamprestatie in de gaten en hangen de werkzaamheden parallel samen. (Vroemen, 1995: 102-104)

U ziet dat “de aard van het werk” voor een groot gedeelte het karakter van het team bepaalt.

## Organisatie- en managementvaardigheden

In zelfsturende teams is het belangrijk dat deze teams hun werk ook grotendeels zelf kunnen **organiseren en besturen**. (Vroemen, 1995: 104-107)

- **Controle en kwaliteitsbewaking:** elk team is verantwoordelijk voor een bepaalde output. Dit wil ook zeggen dat de kwaliteit van deze output in orde is en overeenkomt met een vooropgestelde norm. Deze norm moet het team zelf kunnen opstellen, meten en controleren. Dit zijn vaak gewoon administratieve handelingen, maar het vraagt ook om een gezond kritisch vermogen. “Het team moet in staat zijn om de eigen prestaties aan een objectieve zelfevaluatie te onderwerpen”.
- **Planning van werk en capaciteit:** het team moet bepaalde doelen en doelstellingen bereiken. Om de vereiste output te bereiken moet het team rekening houden met de middelen en de tijd die het hiervoor nodig heeft. Het team moet drukke momenten kunnen opvangen, aanbod en vraag op elkaar afstemmen en een nauwkeurige planning kunnen maken. Om deze ingewikkelde schema's te maken, zijn soms specifieke vaardigheden vereist, zoals het omgaan met de ondersteunende computer. Doordat de teams zelf kunnen invullen hoe ze de doelstellingen bereiken, wordt er een grotere betrokkenheid gecreëerd en gaan de leden hun werk veel liever doen.

- **Kostenbewaking en budgettering:** sommige teams krijgen zelfs de verantwoordelijkheid hun eigen budget te beheren. Dit is een grote verantwoordelijkheid en vereist ook specifieke vaardigheden. Men laat dit nog niet zo vaak over aan de teams zelf; meestal worden hier deskundigen voor ingehuurd.
- **Probleemoplossing en besluitvorming:** in ieder team doen zich problemen voor en elk team zal belangrijke beslissingen moeten nemen. Het is de bedoeling dat men zich op feiten, cijfers en logische redenering beroept om tot wederzijdse overeenstemming te komen. Dit verloopt meestal niet zeer effectief omdat er te weinig op voorstellen wordt ingegaan, men ongestructureerd te werk gaat en er te veel naar de onderlinge hiërarchische posities wordt gekeken als doorslaggevende factor voor een beslissing. Dit zou vermeden kunnen worden door zich aan enkele eenvoudige procedures te houden.

Bij deze vaardigheden vinden we de participatievaardigheden, besluitvorming en doelstellingen, die Blake en Mouton aanhalen in hun boek. Met coördinatie omschrijven ze de combinatie van planning en controle. Ze zeggen: “Een goede coördinatie is evident als de teamleden er blijk van geven gezamenlijk een prestatie te kunnen leveren om doelstellingen te verwezenlijken op een juiste, wederzijds afhankelijke manier, en op tijd, zelfs als ze onder druk staan. “

## Communicatieve en interactievaardigheden

Een van de allerbelangrijkste vaardigheden bij het goed functioneren van een team, is de communicatie. Wanneer er dingen fout gaan, is dit in het merendeel van de gevallen te wijten aan een communicatiestoornis. Daarom is het uiterst belangrijk, dat teamleden over een aantal communicatie- en interactievaardigheden beschikken. Vroemen geeft 4 van deze vaardigheden: het effectief overleg voeren, constructief feedback en kritiek geven, gespreksvaardigheden en omgaan met spanning en conflict. (Vroemen, 1995: 107-112)

- **Effectief overleg voeren:** wanneer het team effectief wil functioneren, moeten de leden overleggen. Dit gebeurt meestal informeel, maar soms is formeel overleg ook noodzakelijk. Met dit formeel overleg gaat vaak veel tijd verloren, omdat het niet goed wordt aangepakt. Goed leiderschap moet dit overleg in goede banen leiden. Er moeten afspraken gemaakt worden over de duur en de frequentie van dit overleg; men maakt best een goede agenda op en houdt kort de notulen bij. Elk lid van het team moet zijn verantwoordelijkheid opnemen door een nuttige bijdrage te leveren aan dit teamoverleg en door te luisteren naar elkaar. Wanneer niet iedereen zich betrokken voelt bij het teamoverleg, is men zijn doel voorbijgeschoten. Achteraf wordt dit overleg geëvalueerd om de effectiviteit te verhogen.

- **Constructief feedback en kritiek geven:** net zoals bij het overleg, moet men het gehele teamgebeuren kritisch evalueren. Dit houdt ook in dat het gedrag van de leden wordt geëvalueerd door de andere leden. “Bewuste feedback is het geven van informatie aan een ander over hoe zijn gedrag wordt waargenomen, begrepen en beleefd en de effecten daarvan op jezelf.(...) Feedback is ook het uitspreken van een oordeel over prestaties.” Door open te staan voor deze feedback, kan de effectiviteit van het team verhoogd worden. Men creëert een grotere betrokkenheid en alleen wanneer iedereen weet waar de problemen zitten en nadenkt over wat eraan kan gedaan worden, kan het teamwerk verbeteren. Maar men heeft het vaak moeilijk met het geven en ontvangen van feedback en daarom is het goed dat men in een team over een aantal feedbackvaardigheden beschikt.
- **Gespreksvaardigheden:** luisteren en vragen: wanneer men in teamverband werkt, moet men veel contacten onderhouden, met elkaar, met klanten, sollicitanten, opdrachtgevers, enz.. Dit vraagt professionele gespreksvaardigheden. Er wordt echter te veel naast elkaar gepraat en te slecht geluisterd. Dit is jammer, want uit een goed gesprek kan men veel informatie halen. Gelukkig zijn deze vaardigheden aan te leren. Hiervoor moet men afstappen van slechte gewoontes, zoals altijd een weerwoord klaar hebben, geen aandacht genoeg schenken tijdens een conversatie en vooroordelen hebben.
- **Omgaan met spanning en conflict:** in alle teams komen wel eens conflicten voor. Deze conflicten bestaan in alle vormen en groottes. Een conflict kan soms opluchten; onderhuidse spanningen kunnen immers de sfeer volledig kapot maken. Het is dus belangrijk dat men goed met conflicten kan omgaan.

## 3 Gedrag

Van Minden (1996: 52-53) geeft twee definities voor aangewezen teamgedrag.

- **Samenwerken/teamgeest/coöperatief gedrag:** wanneer iemand in staat is om als volwaardig groepslid te functioneren en een effectieve bijdrage te leveren, juist wanneer de groep werkt aan iets waarvoor geen direct eigenbelang bestaat. Men vindt samenwerken prettig en houdt rekening met de behoeftes en wensen van de collega's.
- **Teamwerk:** het vermogen om deel te nemen aan een team, waarvan de persoon niet de leider is of zal worden. Teamwerk betekent het leveren van effectieve bijdragen, ook wanneer de werkgroep zich bezighoudt met iets wat niet de directe belangstelling heeft van de kandidaat.

Met gedrag bedoel ik ook hoe men vaardigheden omzet in iets zichtbaar.

- Organisatie- en managementvaardigheden kan men zien aan de manier waarop men problemen oplost en besluiten neemt. Vroemen(1995: 107-112) geeft een stappenplan om effectieve beslissingen te nemen:
  - stap 1: beeldvorming:
    - beschrijf het probleem van meer kanten;
    - wissel de beschikbare informatie over het probleem uit;
    - maak een eenduidige, geaccepteerde probleemdefinitie;
    - dus: nog geen oplossingen bedenken;
  - stap 2: meningsvorming:
    - bedenk zoveel mogelijk oplossingen;
    - bespreek de eisen waaraan de oplossing moet voldoen;
    - onderzoek de vrijheden en de randvoorwaarden die er zijn;
    - dus: de oplossingen zelf nog niet beoordelen;
  - stap 3: oordeelsvorming:
    - bepaal een procedure voor besluitvorming;
    - beoordeel de alternatieve oplossingen;
    - kies de beste oplossing;
    - maak afspraken over de uitvoering van het besluit.
- Communicatieve en interactievaardigheden kan men afleiden uit volgend gewenst gedrag:
  - de manier waarop men feedback geeft:
    - noem alleen concreet en veranderbaar gedrag;
    - hou het persoonlijk, zeg wat jij er van vindt en niet wat anderen er van vinden;
    - maak het specifiek;
    - hou het beschrijvend in plaats van beoordelend: dus neutraal blijven en niet interpreteren;
    - koppel de feedback aan concrete voorbeelden;

- de manier waarop men feedback ontvangt:
  - luister goed en stel vragen ter verduidelijking;
  - probeer niet te ontkennen, te verdedigen of te verklaren: het gaat meestal om de grote lijnen en niet om dat ene voorval dat je kunt ontcrachten;
  - zoek naar hoe je feedback nuttig kan gebruiken;
  - bedenk dat je om feedback kan vragen;
- actief luisteren:
  - je moet de andere tonen dat je aan het volgen bent. Dit kan verbaal door korte reacties te geven, en non-verbaal door bijvoorbeeld ja te knikken;
  - het is ook belangrijk dat je af en toe samenvat wat de ander gezegd heeft. Zo ziet hij dat je inderdaad luistert en kan hij je misopvattingen corrigeren;
  - luisteren doe je met volle aandacht. Je moet niet proberen een antwoord te formuleren terwijl de andere nog spreekt, anders sta je niet meer open;
- vragen stellen:
  - de meeste informatie krijg je door het stellen van open vragen (Wat vind je ervan?). Exacte informatie krijg je door gesloten vragen (Hoe oud ben je?);
  - de informatie wordt betrouwbaarder door het vermijden van sturende vragen (Vind je ook niet dat....? Je bent zeker wel geschrokken, hè?);
  - als je echt iets wil te weten komen, moet je doorvragen. Neem niet meteen genoegen met een kort antwoord maar vraag naar het hoe en waarom (Vertel eens? En toen? Wat bedoel je?).

## 4 Conclusie

Het is binnen een team vooral belangrijk om op vlak van persoonlijkheid niet in uitersten te vervallen. Het is moeilijker om karaktereigenschappen te compenseren van uitersten dan van gemiddelde persoonlijkheden. Men moet immers rekening kunnen houden met de rest van het team.

Vaardigheden en kennis spelen zeker een rol. Het gaat nog altijd over het invullen van een functieprofiel. Maar deze zaken zijn aan te leren.

Ook communicatieve vaardigheden zijn aan te leren aan de hand van de tips van Vroemen. Communicatie is zeer belangrijk in een team, conflicten oplossen, actief luisteren, enz..

## DEEL II

# INTRODUCTIE VAN TEAMS IN EEN ORGANISATIE

## HOOFDSTUK 1

### DIAGNOSE: IN WELKE OMSTANDIGHEDEN IS HET GEBRUIK VAN EEN TEAM AANGEWEEZEN EN MET WELKE PROBLEMEN KAN MEN IN AANRAKING KOMEN?

*'De eigenlijke reden voor het oprichten van teams in arbeidsorganisaties is de verwachting dat zij hun taken beter zullen uitvoeren dan individuele medewerkers en zo de doelstellingen van de organisatie in het algemeen beter zullen behartigen'.*

Michael West(1996: 19-20)

Soms zijn teams noodzakelijk; een individu kan bvb. geen hele voetbalploeg vervangen. Maar er zijn ook omstandigheden waarin een team niet bruikbaar is. Veel hangt af van de aard van de taak en de omstandigheden waarin deze moet uitgevoerd worden. Het is belangrijk om steeds na te gaan of de implementatie van een team aangewezen en zinvol is.

#### 1Wanneer heeft een organisatie een team nodig?

Teams worden gebruikt voor aanslepende strategische vraagstukken, training, productiviteit, kostenbeheersing, reorganisatie ... Men werkt samen om bepaalde doelen te bereiken. Wanneer zijn teams zinvol?

- Men gebruikt een team wanneer een individu de taak of de reeks verantwoordelijkheden niet alleen kan dragen. Problemen worden steeds complexer en de omgeving wijzigt snel. Er is ook een verhoogde specialisatie.
- In deze omstandigheden is het belangrijk dat men de kennis, het inzicht, de vaardigheden en de ervaring van verschillende mensen kan samen leggen en zo het probleem vanuit verschillende perspectieven kan bekijken. Zo kan men samen tot een oplossing komen. Men is ervan overtuigd dat een brede input een grote output zal opleveren.
- Een probleem of vraagstuk in een onderneming is vaak het probleem van meerdere mensen, disciplines en afdelingen en vraagt dan ook een oplossing voor en door een team. Samen kunnen ze een gemeenschappelijk doel realiseren.

- Wanneer men kampt met dringende en actuele vraagstukken, die een invloed hebben op de hele afdeling of zelfs de hele organisatie, kan men ook een team inschakelen. Het team werkt het vraagstuk volledig uit en bekijkt alle onderliggende problemen.
- Meestal gaat het om korte termijnresultaten met een hogere prioriteit.
- Bij taken, die een organisatorisch of strategisch karakter hebben, is een team vaak aangewezen. (Kwakman e.a., 1996; West, Robbins e.a. 2001; Nadler e.a.,Stevens, 1995).

## 2Wanneer heeft een organisatie geen team nodig?

Volgens Robbins en Finley (2001, 210-211) heeft de organisatie geen team nodig wanneer:

- het beter is dat een persoon de beslissingen neemt ;
- de beslissingen al van te voren vast staan;
- het resultaat niet van belang is voor het succes van de organisatie, de divisie of de afdeling;
- tijd van groot belang is;
- het project op een laag pitje staat of geen prioriteit heeft.

Men moet vooral opletten voor inefficiëntie: niet in elke organisatie is een team aangewezen. Het gebruik van een team kan het proces soms nodeloos ingewikkeld maken. Ook wanneer de organisatie enkel een team inricht om geld te besparen, raakt de efficiëntie sneller uitgeput. (Robbins e.a., 2001: 210-211)

Er zijn ook taken die men enkel individueel kan uitvoeren, bvb. wetenschappelijke theorieën uitwerken. Bij puur technische vraagstukken heeft men experts nodig en die lenen zich niet goed tot teamwerk. (Kwakman, 1996:29)

Problemen van emotionele en relationele aard, die te maken hebben met slecht functionerende communicatie en samenwerking tussen teamleden, kunnen wel aan bod komen, maar daar richt men geen speciaal team voor in. Men kan wel beroep doen op counseling of interim-managers. (Kwakman, 1996:29)

Bij crisissituaties, waar snel handelen geboden is, heeft men geen tijd om bijeenkomsten goed voor te bereiden. Zoals we reeds bij het punt hierboven hebben aangetoond, heeft men voldoende tijd nodig om met een team te kunnen werken. (Kwakman, 1996:29)

### 3 Welke problemen kan een organisatie ondervinden bij teamwerk?

Teamwerk is werken met mensen; wanneer mensen samenwerken duiken er vroeg of laat conflicten of meningsverschillen op. Geen enkel team blijft hiervan gespaard. Wanneer er niets aan wordt gedaan, kan het zeer slecht aflopen met het team. Een team moet dus begrijpen dat conflicten onvermijdelijk zijn en dat het belangrijk is om er op een goede manier mee te leren omgaan. (Korevaar, 2001: 96)

In een team kan men echter ook met een aantal problemen geconfronteerd worden, die niet los van elkaar kunnen aangepakt worden. Deze problemen vormen een onderling verbonden geheel en wanneer een van deze problemen voorkomt, kan dit er voor zorgen dat het team slecht functioneert. Patrick Lencioni ( 2004: 125-127) spreekt in zijn boek over 5 frustraties, die in een team kunnen voorkomen:

- wanneer er teamleden zijn die niet bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen binnen het team, dan ontstaat er een **gebrek aan vertrouwen** tussen de teamleden;
- dit gebrek aan vertrouwen leidt er toe dat er niet openlijk en hartstochtelijk kan gediscussieerd worden over ideeën uit **angst voor conflicten**. Dit resulteert in indirecte commentaren en discussies;
- indien teamleden niet de kans krijgen hun hart te luchten tijdens discussies, zullen ze zich zelden engageren en mee beslissingen nemen. Er heerst hier een **gebrek aan betrokkenheid**;
- wanneer men zich niet betrokken voelt bij een bepaald plan, gaat men ook **geen verantwoordelijkheden opnemen** als het fout loopt. Men gaat de mensen, die het belang van het team schaden met hun gedragingen, slechts aarzelend ter verantwoording durven roepen;
- hieruit volgt dan dat men een omgeving creëert, waar men **weinig aandacht heeft voor de resultaten**. Individuele belangen of belangen van de afdeling krijgen hier voorrang, boven de belangen van het team.

Hoe deze problemen opgelost worden, wordt later behandeld in hoofdstuk 3 van dit deel.



## 4 Conclusie

Een team is dus niet overal gepast. Daarom is het belangrijk eerst na te gaan of u een team kunt gebruiken binnen uw organisatie, alvorens u de tijd en moeite spendeert aan een team dat niet efficiënt kan werken onder de gegeven omstandigheden. Hier geldt de contingentietheorie van Mintzeberg<sup>20</sup> dus ook: 'U moet het management van een welbepaalde organisatie bekijken in relatie tot de situatie (intern en extern) van die welbepaalde organisatie op dat welbepaalde moment.'

---

<sup>20</sup> Gezien in de lessen organisatiemanagement bij dhr. Vernailen, academiejaar 2004-2005.

## HOOFDSTUK 2

### WEERSTANDEN EN VOORWAARDEN BIJ TEAMVORMING

Er zijn een aantal dingen waar men rekening mee moet houden bij het vormen van een team. Hier bespreek ik de weerstanden en voorwaarden bij teamvorming. Sommige zaken houden het teamwerk tegen en andere zaken zijn absoluut nodig voor succesvol teamwerk. (Kwakman e.a., 1996; West, Robbins e.a. 2001; Nadler e.a., Stevens, 1995)

#### 1 Weerstanden bij teamvorming

In sommige omstandigheden is het af te raden een team te gebruiken, ook al zou het voor die taak goed van pas komen. Veel hangt af van de cultuur van de organisatie.

De bedrijfscultuur moet zich lenen tot het vormen van teams. Robbins en Finley (2001: 131) spreken in hun boek over 'organisaties met een roofdiercultuur'. Dit zijn organisaties die zich niet schamen voor hun 'val-dood-persoonlijkheid'. Ongezonde en te harde competitie veroorzaken een vergiftigde sfeer en wantrouwen. Hier is het voor teams onmogelijk om op een aangename en ontspannen manier samen te werken. Veel hangt af van de basishouding van de werknemers; teamwerk kan pas productief zijn in een sterke en positieve teamcultuur.

Een team is ook uit ethische overwegingen niet steeds aangewezen.

In ontwikkelingslanden met een gecontroleerde omgeving, zoals bvb. Brazilië, zou het verhogen van de efficiëntie enerzijds misschien wel leiden tot een betere concurrentiepositie, maar anderzijds zouden veel mensen hun job verliezen, terwijl de bevolking zo al arm genoeg is. (Robbins, 2001: 210)

#### 2 Voorwaarden voor de teamvorming

Er zijn ook een aantal voorwaarden waaraan moet voldaan zijn om een team te kunnen vormen. De situatie kan om een team vragen, maar daarom lenen de omstandigheden zich er nog niet toe: (Kwakman, 1996, Stevens, 1995)

- het is belangrijk dat men tijd heeft om een team in te richten. Teams samenstellen en vergaderingen beleggen nemen immers veel tijd in beslag;
- teamvorming en -ontwikkeling vereisen visie en durf;
- wanneer men kiest voor teams, wil men een grotere betrokkenheid creëren bij het nemen van beslissingen. Het management moet bereid zijn om verantwoordelijkheden te delegeren en te onderhandelen met de teams om de doelstellingen van de onderneming te realiseren. Er moet ruimte zijn voor het team om beslissingen te nemen en deze beslissingen moeten invloed kunnen hebben op het proces;
- men moet ook beoordeeld worden op het werk dat men levert: evaluatie en feedback zijn noodzakelijk;

- het team moet ruimte krijgen om zijn doel te verwezenlijken en er moet een voldoende verscheidenheid aan visies en kennis aanwezig zijn.

Voor het team gelden de volgende voorwaarden:

- men kan niet zomaar kiezen voor teamwork: dit vergt veel inzet en training;
- men moet aan het team willen werken;
- het team moet dan ook duidelijke doelstellingen voor ogen hebben. Dat is de voornaamste reden voor het oprichten van een team: een gemeenschappelijk doel nastreven. Het doel moet ook haalbaar zijn en binnen de competenties van het team liggen;
- iedereen moet er zich van bewust zijn dat elkeen bijdraagt tot de doelstellingen van het team, en welke rol ieder daarin speelt;
- een machtig team vereist goede leiding, structurering en motivatie van de leden;
- er is nood aan duidelijkheid, informatie, communicatie, consistentie en eerlijkheid. Een goede communicatie is de draagkracht van een team. Er moet voortdurend informatie uitgewisseld worden en gedelegeerd worden. Men moet naar elkaar luisteren en elkaar begrijpen. En men moet ook vertrouwen op elkaars kennis, expertise en ervaring om de doelstellingen te bereiken.

Ook voor de taken zijn er bepaalde voorwaarden:

- ze vereisen meerdere invalshoeken, creativiteit, innovatie en een grondige uitwerking;
- de taak moet interessant, motiverend en uitdagend zijn. Wanneer men zich niet betrokken voelt, gaat men zich niet inzetten voor het team.

### 3 Conclusie

Bij het vormen van teams is de bedrijfscultuur, de aard van de taken en de hoeveelheid tijd, die men ter beschikking heeft, belangrijk. Soms kan het ook uit ethische overwegingen af te raden zijn om een team op te starten. Het is de bedoeling dat het team een meerwaarde biedt en niet inefficiënt wordt ingezet.

## HOOFDSTUK 3

### SAMENSTELLING EN SELECTIE VAN DE LEDEN

#### 1 Selectiemethodes

Selectievoorspellingen zijn niet altijd even ‘hard’ als vaak wordt gedacht. Het is steeds afwachten hoe de geselecteerde gaat reageren in bepaalde situaties. Geen enkel selectie-instrument kan met 100% zekerheid voorspellen, hoe de sollicitant zal functioneren in de praktijk. Het verband tussen een uitslag op een capaciteitentest, een persoonlijkheidsvragenlijst of een assessment center enerzijds en de achteraf gebleken geschiktheid anderzijds, is dan ook relatief bescheiden. Toch worden deze selectiemethodes vaak gebruikt, maar is dit enkel omdat er geen betere methodes voor handen zijn. Welk selectiemiddel dan het best is, hangt af van de vacature in kwestie, de kandidaten en de kosten. (Abell, 1997: 7-9)

In dit gedeelte worden de verschillende gebruikte selectiemethodes besproken. We gaan na hoe dit in zijn werk gaat en hoe men deze methodes kan gebruiken om teamcompetenties te achterhalen.

##### 1.1 Het selectie-interview

Dit is het meest gebruikte selectiemiddel en wordt gekenmerkt door een laag voorspellend vermogen. Dit komt door een gebrek aan structuur, het hanteren van vage, slecht toepasbare functie-eisen en de wijze van beoordelen. De selecteurs gaan vaak af op ‘signs’ die ze dan opvatten als aanwijzingen. Met ‘signs’ bedoelt Abell (1997: 9-15) de irrelevante en onbeduidende details, waar selecteurs op letten in het gedrag van de sollicitant.

Ze zien deze ‘signs’ als aanwijzingen voor bepaalde persoonlijkheidskenmerken, die de sollicitant zou hebben.

Een ander probleem met deze ongestructureerde interviews, is dat men er niet genoeg bij stil staat dat het gedrag dat men ziet in de interviews meestal helemaal anders is dan het dagelijks gedrag op het werk van de kandidaat. Een selectie-interview is een totaal andere situatie dan de werksituatie. Het is niet omdat men zenuwachtig is in het selectiegesprek, dat men dit ook is wanneer men komt werken.

Wanneer men echter meer structuur inbrengt, functie-inhoudgerichte interviewtechnieken hanteert en een geobjectiveerde beoordelingstechniek, kan het interview toch een bruikbaar selectie-instrument worden.

Het gestructureerd interview heeft een hogere voorspellende waarde. Gestructureerd wil zeggen dat de gespreksonderwerpen reeds op voorhand vastgelegd zijn. Men weet reeds welke vragen er zullen gesteld worden en welke beoordeling er plaatsvindt. (Abell, 1997: 15-19)

In een traditioneel ongestructureerd interview ligt er veel minder vast; het heeft daardoor een heel lage voorspellende waarde. Deze methode wordt nochtans het meest toegepast. Dit instrument is weinig objectief en heel wat sollicitanten worden hierdoor oneerlijk behandeld.

In de plaats van de “sign-benadering”, die men gebruikt bij het ongestructureerd interview, kijkt men hier beter naar “de samples”: deze benadering richt zich op functie-inhoud. De achterliggende gedachte is dat de informatie, die wordt verzameld in het interview, een steekproef (sample) moet vormen van relevante gedragingen en prestaties voor de functie. De voorwaarde is wel, dat deze gedragingen en prestaties door middel van functieanalyse worden achterhaald. (Abell, 1997: 9-19)

Een voorbeeld van het gestructureerd interview is “het competentiegericht interview” aan de hand van de STAR-methode. STAR staat voor **S**ituatie, **T**aak, **A**ctie en **R**esultaat.

## Het competentiegericht interview

Het competentiegericht interview is een methode om de competenties te meten en te beoordelen tijdens de selectieprocedure van (nieuwe) medewerkers. Het is een onderdeel van het selectiegesprek en is gebaseerd op de STAR-methode(Cantens<sup>21</sup>:1-3).

Het is een gesprekstechniek, waarbij de kandidaat gevraagd wordt naar concrete gedragsvoorbeelden uit zijn recent verleden. Zowel het vertoonde gedrag als de context waarin dit plaatsvond, worden daarbij in beeld gebracht. Gedrag uit het verleden is immers de beste voorspeller van toekomstig gedrag. Men moet er wel rekening mee houden dat competenties ook situatiegebonden zijn zodanig dat we daarom nooit zeker mogen zijn dat de kandidaat dit gedrag in de toekomst zal vertonen.

Wanneer men aan de kandidaat vraagt, wat hij zou doen in een fictieve situatie, informeert men eerder naar zijn verbeeldingskracht. Bij dit soort vragen geven kandidaten ook meestal het meest sociaal wenselijke gedrag. (Abell, 1997 21-26; Cantens: 1-3)

Voor de selecteur aan dit interview kan beginnen, moet hij nagaan welke competenties hij wenst te bevragen. Het is daarom noodzakelijk om eerst een functieanalyse te maken. Dit is de eerste stap na het vaststellen van de vacature. Een functieanalyse is noodzakelijk om concrete, toetsbare functie-eisen te kunnen opstellen. Met behulp van deze functieanalyse wordt een nauwkeurige beschrijving gegeven van de deeltaken van de functie. Deze deeltaken worden beschreven in termen van zo concreet mogelijk gedrag. Het moet duidelijk zijn welke handelingen verricht moeten worden binnen de functie. Pas wanneer dit duidelijk is, kan men nagaan of de kandidaten in staat zijn om de job uit te oefenen. (Abell, 1997: 21-26)

<sup>21</sup> Komt uit de module “Personeelsmanagement” van Bestuurskunde 2004-2005, te vinden op blackboard bij de cursussen van mevr. Nancy Cantens.

Het is vooral belangrijk om een antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- Wat zijn de werkzaamheden? => inhoud
- Hoe worden de werkzaamheden verricht? => manier van werken: welke hulpmiddelen, wordt er samengewerkt, voorschriften, ...
- Waarom worden deze werkzaamheden verricht? Zijn de werkzaamheden relevant?

Aan de hand van deze functieanalyse bekomen we gegevens waarmee de functie-eisen worden opgesteld. Er zijn hier geen duidelijke regels voor.

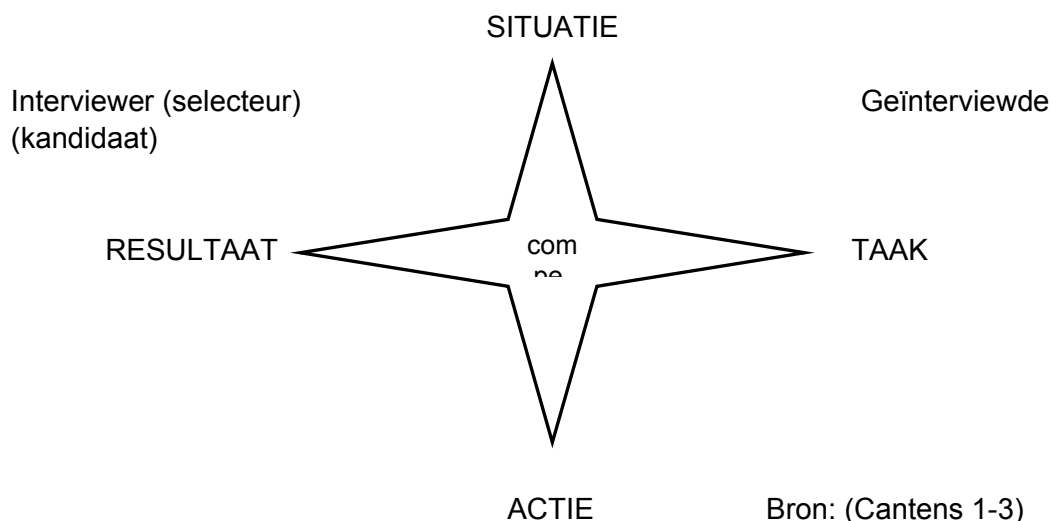
De functie-eisen kunnen worden ingedeeld in:

- kennis: uit opleidingen en ervaring;
- vaardigheden: zoals sociale en vaktechnische vaardigheden;
- persoonlijkheidseigenschappen;
- overige eisen: zoals rijbewijs, minimumleeftijd, ...

Functie-eisen moeten concreet geformuleerd worden en toetsbaar zijn: geef geen vaag omschrijvende woorden maar vertaal in effectief gedrag. (Abell, 1997: 21-26)

Wanneer men weet aan welk competentieprofiel de kandidaat moet voldoen, kan men het interview opbouwen aan de hand van de vier STAR-elementen. Dit moet gebeuren in chronologische volgorde. (Cantens: 1-3)

**Figuur 2: De STAR-methode**



**Situatie:** er wordt aan de kandidaat een herkenbare situatie voorgelegd. Hij legt uit in welke situatie hij zich bevond en wat de aanleiding was voor deze situatie. Er wordt gepeild naar de context, de rol en de functie van de sollicitant.

**Taak:** hier peilt men naar de taken die de sollicitant in de aangehaalde situatie had, wat er van hem verwacht werd en wat zijn verantwoordelijkheden waren.

**Actie:** welke acties heeft de sollicitant ondernomen om de situatie op te lossen; hoe heeft hij het aangepakt?

**Resultaat:** tenslotte gaat men na welke resultaten de kandidaat heeft bereikt met zijn acties.

Het is belangrijk dat de interviewer blijft doorvragen tot hij de informatie van alle fasen van het STAR-model verzameld heeft. Het resultaat is sterk afhankelijk van de capaciteiten van de interviewer.

Met deze methode kan men niet alle competenties nagaan, zoals o.a. integriteit, luistervaardigheid, leervermogen, enz.. Men kan bvb. wel nagaan hoe de kandidaat zich gedraagt binnen een team, tenminste wanneer hij een concreet voorbeeld kan geven.

Bij pasafgestudeerden is het moeilijker deze techniek toe te passen, aangezien zij nog geen werkervaring hebben en veel situaties nog niet meegemaakt hebben. Maar als het gaat over teamvaardigheden, kan men peilen naar situaties van op school, zoals groepswerken of ervaringen uit jeugdbewegingen en dergelijke. (Cantens: 1-3)

## Beoordeling

Om de gegevens uit het selectiegesprek te beoordelen, kan gebruik gemaakt worden van een geobjectiveerd beoordelingssysteem. Daarin is vastgelegd wat er wordt beoordeeld en op welke wijze de beoordeling plaatsvindt. Er worden punten gegeven aan de hand van beoordelingsschalen. (Abell, 1997: 45-48)

Deze beoordelingsschalen zijn niet bedoeld voor een drempelselectie. Men kan aan de hand van de score niet nauwkeurig vaststellen of de sollicitant wel of niet geschikt is voor de functie. Wel zijn de schalen handig wanneer men steeds selecteert voor dezelfde functie, vermits men dan kan zien bij welke totaalscores men meestal wordt aangenomen.

De schalen zijn goed om de beoordeling meer gestructureerd te laten verlopen en ze zijn heel geschikt voor een vergelijkende selectie.

Wat ons vooral interesseert is hoe de schaal van samenwerken/teamwork eruit ziet: dit is de mate waarin iemand in staat is om met anderen samen te werken en betrokken is bij het team. (Abell, 1997: 53)

**4** hij zal ongevraagd en op eigen initiatief collega's bijstaan; komt onvoorwaardelijk op voor collega's; is altijd bereid om 'in te springen' en om samen de klus te klaren; kan situaties goed inschatten om, zo nodig op eigen initiatief, collega's bij te staan; neemt vaak op eigen initiatief de vervelende klussen op zich.

**2** hij kan goed samenwerken; zal collega's uiteindelijk altijd bijstaan; komt op voor collega's; kan de meeste situaties goed inschatten; ontloopt vervelend werk niet.

**0** hij kan redelijk samenwerken, zolang het om routineaangelegenheden gaat; is voldoende in staat om risicovolle situaties in te schatten; zal anderen helpen als het nodig is, moet daarvoor soms gevraagd worden; zal eigen werkzaamheden voor laten gaan.

**-2** hij gaat regelmatig zijn eigen gang en is meer geschikt om alleen te werken; kan hierdoor in risicovolle situaties soms collega's in gevaar brengen; zal met lichte tegenzin, alleen bij opdracht, anderen helpen; heeft de neiging vervelend werk af te schuiven.

**-4** iemand die door zijn gedrag de samenwerking met anderen kan hinderen; kan risicovolle situaties niet inschatten, laat collega's aan hun lot over; weigert regelmatig anderen te helpen, zelfs als hier duidelijk opdracht toe wordt gegeven; ontloopt vervelende taken.



## 1.2 De psychologische tests<sup>22</sup>

Psychologische tests worden gebruikt om meer objectiviteit te creëren in de selectieprocedures. Men gaat intelligentieproeven, tests naar speciale vaardigheden, proeven over het arbeidskarakter en persoonlijkheidstests,... doen, om kwantitatieve gegevens te bekomen, die dan een objectief beeld van de kandidaat moeten vormen.

Men moet wel weten dat men met deze tests nooit een voorspelling kan maken van het toekomstig gedrag. Men probeert hier gewoon een aspect van het gedrag in een cijfer vast te leggen. Zo wordt een bepaald kenmerk van de kandidaat met die van de anderen vergeleken.

Het is heel belangrijk dat de test gestandaardiseerd, dus voor elke kandidaat gelijk, en betrouwbaar is. Dus bij twee metingen bij dezelfde proefpersoon zou men een grote overeenkomst moeten zien met die resultaten van de eerste testafname.

Validiteit is hier zeer belangrijk. De test meet wat hij moet meten.

Onderzoekers in de psychologie hebben getracht om algemene wetten te ontdekken, die voor iedereen gelden. Zonder deze wetten kan men niets meten.

Men was vooral geïnteresseerd in het vinden van een kwantitatieve methode om de algemene intelligentie te onderzoeken en te beoordelen. Men veronderstelde dat men een indexcijfer konden vinden door bij de mens alle eigenschappen in combinatie te meten, die afzonderlijk werden bestudeerd in experimentele laboratoria.

Het ging om: gevoel, waarneming, aandacht, onderscheidingsvermogen enz..

Zo is de Binet-Simon-schaal<sup>23</sup> ontstaan, eerst voor kinderen en later aangepast aan volwassenen.

Later deed men meer onderzoek naar persoonlijkheidstesten. Met als gevolg dat er in de 20<sup>ste</sup> eeuw reeds duizenden goede en slechte tests bestonden.

Hier bespreken we enkel de persoonlijkheidstests, aangezien men die nodig heeft om te weten of iemand in team kan werken of niet.

Welke persoonlijkheidskenmerken men allemaal kan meten, kan men niet juist zeggen. Er bestaan immers honderden tests en bij veel van die tests is het zelfs niet duidelijk wat ze juist meten.

---

<sup>22</sup> Voor de psychologische tests heb ik mij gebaseerd op het boek van J.J.R. Van Minden: Alles over psychologische tests (1985)

<sup>23</sup> Ook bekend onder de naam Stanford-Binet-test waar de IQ-test uit is voortgekomen.

Er zijn toch enkele grote categorieën naar gelang de doelstelling:

- de algemene aanpassing of emotionele stabiliteit (bevat vragen i.v.m. psychische stoornissen);
- sociale of asociale neigingen (hier komen vooral de moeilijkheden in het sociaal gedrag naar voor);
- motivatie of fundamentele behoeftes;
- waardesysteem;
- belangstelling;
- attitudetests (persoonlijke opvattingen en overtuigingen, maar ook de algemene instelling van de mens t.o.v dingen en kwesties);
- diversen (er zijn nog een enorme massa exploratieve onderzoeken).

Men kan ook indelen naar de methode:

- vragenlijsten: de proefpersoon beantwoordt vragen m.b.t zijn typisch gedrag, zijn gevoelens t.a.v dingen, situaties en mensen;
- projectietests: de proefpersonen geven reacties op voor verschillende uitleg vatbare gegevens: bvb. inktvlekken of plaatjes;
- diversen: objectieve prestatietests, fysiologische tests, situatietests,...

#### **De ‘Minnesota Multiphasic Personality Inventory’ (MMPI)**

Deze test is gekenmerkt door zijn empirische manier van scores geven. Men is begonnen met het geven van een lijst van 550 vragen over gevoelens, opvattingen en symptomen aan een groep psychiatrische patiënten en aan een identieke groep psychisch normale proefpersonen. Zo is men gekomen tot 9 schalen, naar verschillende soorten ziektebeelden. In de loop van verdere onderzoeken heeft men hier nog een aantal andere schalen aan toegevoegd, die gaan over niet psychiatrische groepsvergelijkingen bvb. introversie, extraversie, bevooroordeeldheid enz. .

#### **De ‘Strong Vocational Interest Blank’ (SVIB)**

Hier geldt het principe van een volgens empirische gegevens opgestelde vragenlijst. Men had ontdekt dat er significante verschillen waren tussen verschillende beroepsgroepen: Niet alleen in dingen die met het beroep te maken hadden maar ook in zaken zoals ontspanning, mensen, lectuur, levensgebieden enz. Een beroep is dus meer dan alleen geld verdienen, het is ook een manier van leven.

In het boek van Belbin (1998: 212-214) spreekt men ook nog over “De Cattell Personality Inventory” en de “Personal Preference Questionnaire”.

### **De ‘Cattell Personality Inventory’ (16PF)**

Deze vragenlijst bestaat uit 187 stellingen, waarbij de proefpersonen tussen drie mogelijke antwoorden kunnen kiezen. Er worden 15 persoonlijkheidsfactoren getest en er is 1 intelligentiemeting.

Gereserveerd / naar buiten tredend, emotioneel reactief / emotioneel stabiel, volgzzaam / dominant, stil / enthousiast, serieus / zorgeloos, verlegen / vrijmoedig, hard / zachtmoedig, goedgelovig / achterdochtig, punctueel / vindingrijk, recht-door-zee / uitgekookt, vol vertrouwen / zorgelijk, behoudend / radicaal, afhankelijk / onafhankelijk, gedisciplineerd / ongedisciplineerd, ontspannen / gespannen.

Hiervan worden ook nog factoren van de tweede orde afgeleid, waarin scores uit verschillende schalen worden gecombineerd.

### **De ‘Personal Preference Questionnaire’ (PPQ)**

Dit is een vragenlijst voor persoonlijke voorkeuren, om informatie te krijgen over de persoonlijkheid en de zienswijze van de proefpersonen.

Dit is ter aanvulling op een test voor zelfbeschouwing.

Het is een open test waarbij de proefpersoon dus zelf zijn antwoorden formuleert i.p.v. te kiezen tussen een aantal antwoordmogelijkheden.

De test bevat bvb. een lijst met 50 paren bekende namen, waarbij de geteste persoon telkens moet aangeven wie van “het paar” zijn voorkeur geniet en waarom. De reden mag positief of negatief zijn. Deze redenen kunnen in 5 hoofdcategorieën, nl. Talent, Prestatie, Persoonlijkheid, Rechtvaardigheid en Subjectieve factoren, verdeeld worden, die elk 4 subgroepen bevatten.

Men geeft scores via de subgroepen.

*In bijlage zijn 3 enkele persoonlijkheidstesten opgenomen die men in Volvo gebruikt om kandidaten te selecteren. Dit zijn computertesten van de firma Cebir<sup>24</sup>.*

U vindt in bijlage 4 ook nog de manier van scoren die “De Witte & Morel” gebruikt om teamstijlen aan te duiden en persoonlijkheidskenmerken te evalueren.

---

<sup>24</sup> Centre for Basic Interactive Research in assessment and automated testing. Meer informatie over deze firma kunt u vinden op hun site: <http://www.cebir.be/>.

### 1.3 Assessment Centers

Het selectiegesprek en de psychologische tests zullen altijd aan de basis blijven liggen van de sollicitatieprocedure. Toch zullen sollicitanten steeds vaker te maken krijgen met het “assessment center” (AC) als selectiemethode. Eerst werd het “assessment center” enkel toegepast voor de hoogste functies, maar nu worden ook managers van het middenkader en managementtrainees onderworpen aan een “assessment center”. Deze selectiemethode gaat gepaard met hoge kosten; selectiebureaus verdienen hier een pak meer aan dan aan selectiegesprekken en wanneer de organisatie dit zelf wil doen, moet men veel mensen en tijd kunnen vrijmaken. (Van Minden, 1996:16-26)

De beste selectiemethode is natuurlijk een ‘levende’ beoordeling op de ‘werkvloer’: ‘biedt elke sollicitant een job (praktijk-assessment) aan voor enkele maanden, weken, dagen en observeer zijn gedrag grondig’. Maar dit is niet haalbaar. Voor de organisatie betekent dit chaos en voor de kandidaat een lange periode van onzekerheid.

Deze onmogelijke werkelijkheid wordt het best benaderd door het AC, waarbij gebruik wordt gemaakt van ‘harde’ gedragsselectiemiddelen.

AC is een procedure waarbij op systematische wijze wordt getracht, met gebruikmaking van zowel groeps- als individuele oefeningen, tests en simulaties, die kwaliteiten vast te stellen, die essentieel zijn voor een goede functie-uitoefening van één of meer (toekomstige) medewerkers.

Het AC voldoet aan bepaalde kenmerken (Van Minden, 1996: 26-28):

- gebruik van uiteenlopende situatietests, die gebaseerd zijn op functie-analyse (het gaat om kritiek gedrag in de toekomstige functie dat moet worden vastgesteld)=> meerdere kansen;
- de kandidaat wordt beoordeeld op zijn geobserveerd gedrag. Dit gedrag komt aan de oppervlakte door de praktijknabootsingen, ook wel simulaties genoemd;
- de assessoren of beoordelaars zijn getraind in het observeren. Zij zijn vaak afkomstig van de organisatie waarvoor getest wordt (bij voorkeur managers van een iets hoger hiërarchisch niveau dan de functie in kwestie) en/of het zijn psychologen of andere deskundigen van het testbureau. In principe werken zij onafhankelijk van elkaar. In de evaluatiediscussie vergelijken de assessoren hun oordelen met elkaar en proberen tot een compromis te komen.=> niet afhankelijk van één beoordelaar, minder subjectief;
- de beoordeling vindt plaats op grond van tevoren, samen met de opdrachtgever vastgelegde gedragscategorieën (criteria en standaards);
- alle bevindingen worden samengevoegd en besproken in een rapport.

Hier volgen een aantal opdrachten die men kan gebruiken om teamcompetenties te testen (Van Minden, 1996:29-30):

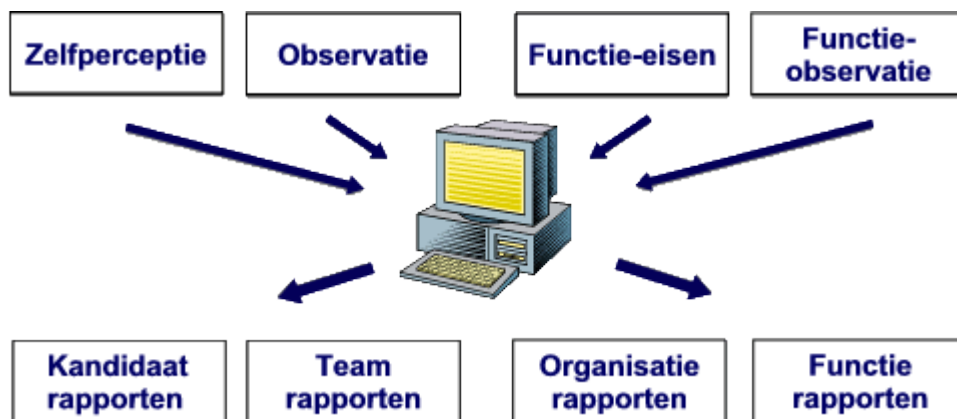
- **groepsdiscussie:** dit is een bekende opdracht voor managementtrainees bij grote concerns. Na een voorbereidingstijd gaat men met de medekandidaten discussiëren over een bedrijfsprobleem. Tijdens deze vergadering wordt het gedrag van de kandidaat zorgvuldig geobserveerd en beoordeeld. Deze discussies zijn vaak leiderloos: er wordt geen leider benoemd, maar naar verwachting zal de natuurlijke leider vanzelf boven komen te drijven. Bespreekbare problemen zijn bvb. het vaststellen van een begroting, waarin kandidaten tot een compromis moeten komen, of het selecteren van een medewerker die voor een promotie wordt voorgedragen (maar waar niet iedereen gelukkig mee is);
- **vergadering:** in de vergadersimulatie moet de kandidaat 'meedraaien' als voorzitter of als lid. Dit is ook een logische opdracht, wanneer vergaderen een belangrijk onderdeel wordt van de functie;
- **'business game':** in een business game wordt meestal via de computer een omvangrijk zakelijk probleem nagebootst. De kandidaat is directeur van een onderneming (of marketingmanager of een andere sleutelfunctionaris). De marktomstandigheden (inkoop grondstoffen, verkoopprijzen concurrentie, uitgebreide reclamecampagne van de belangrijkste concurrent, enz.) veranderen razend snel. Met weinig voorbereidingstijd en denktijd is het de bedoeling snel te reageren. De onderneming van de kandidaat kan, door links en rechts eens een foutje te maken, failliet gaan. Deze management games worden vaak groepsgewijs georganiseerd en vereisen dus ook bepaalde teamcompetenties.

## 1.4 Het Interplace II-systeem van Belbin

Dit systeem vergelijkt het teamrolprofiel dat de onderneming nodig heeft met de teamrolprofielen van de kandidaten. Het werkt via scores, die aan de verschillende teamrollen worden toegewezen. Het systeem is door Belbin ontwikkeld en wordt wereldwijd in veel organisaties gebruikt. (Belbin, 2003:

Voor de eigenlijke samenstelling van het team, begint men met het verzamelen van informatie over de kandidaten. Dit gebeurt via psychometrische tests tijdens de sollicitatieprocedure, of via in-companytrainingen en functioneringsonderzoeken. Eerst wordt bekeken wat de organisatie juist nodig heeft, welke teamrol ontbreekt. Dit kan men te weten komen door de teamrollen van de andere collega's te inventariseren. Zo ziet men snel waaraan er een tekort is. Bij het sollicitatiegesprek stelt men zich dan de vraag: "In hoeverre voldoet de sollicitant aan de omschrijving?" De sollicitant kan extern zijn, maar er kan hiervoor ook beroep gedaan worden op interne overplaatsingen.

**Figuur 3 Interplace II**



Bronnen: [http://www.interplace.nl/ip\\_f.htm](http://www.interplace.nl/ip_f.htm)

Het Interplace-systeem combineert de zelfperceptie van de kandidaat met observaties van de medewerkers. Aan de hand van deze gegevens kunnen de kandidaten gekoppeld worden aan het juiste functieprofiel.

In bijlage<sup>25</sup> vindt u een voorbeeld van een vereenvoudigde test, ontwikkeld door Belbin na zijn eerste onderzoeken. Hier spreekt men enkel van de eerste 8 rollen; met de negende rol, nl. de **Specialist** wordt hier geen rekening gehouden, en de test is enkel gebaseerd op de zelfperceptie van de kandidaat. Daarom vindt Belbin deze test niet meer nauwkeurig.

De test bestaat uit 7 halve zinnen, die de kandidaten moeten aanvullen met 8 stellingen. Per vraag kunnen er tien punten verdeeld worden. Wanneer u dus voeling heeft met slechts een van de antwoorden, dan geeft u die stelling 10 punten, anders verdeelt u de tien punten over de verschillende stellingen.

Binnen Volvo wordt deze vragenlijst gebruikt als leidraad om selectiegesprekken te voeren. Dit geeft de kandidaat een idee over zijn positieve en negatieve kanten.

---

<sup>25</sup> Dit is een deel van de enquête afgenomen voor mijn onderzoek te vinden in bijlage 7.

## 1.5 De LIFO-methode

*'Lifo is een structurele benadering die sterke eigenschappen inventariseert gericht op persoonlijke en organisatieontwikkeling. Het is een positieve en niet-normatieve benadering, die elke eigenschap respecteert, iemands persoonlijkheid niet wil veranderen en samenwerking tussen mensen met verschillende gedragsstijlen bevordert.'*

Karel Adriaensen, LIFO-agent voor België

De grondleggers van de LIFO-methode<sup>26</sup> zijn de sociaal-psycholoog Allan Katcher en Stuart Atkins. Match bv. te Hilversum is de hoofdagent van deze methodiek voor België en Luxemburg<sup>27</sup>; LIFO staat voor Life Orientations ofwel waarden en normen die het leven oriënteren, die voor iedereen anders zijn en het gedrag bepalen. De LIFO-methode kan gebruikt worden om de betrokkenen een beter inzicht te geven in hun eigen gedrag en dat van anderen, en om efficiëntere manieren te ontwikkelen om met dat gedrag van anderen om te gaan.

Deze methode gaat ervan uit dat de mens bestaat uit een mengeling van 4 basisgedragsstijlen:

- **'steungevend-opgevend'**: gericht op uitblinken; deze mensen vragen zich af hoe goed en hoe nuttig iets is, zijn eerlijk en rechtvaardig en volgen idealen. Ze willen zelf voldoen aan de eigen hoge normen. ze zijn hulpvaardig en hebben soms de neiging zichzelf weg te cijferen;
- **'beheersend-overheersend'**: gericht op actie; deze mensen zorgen er zelf voor dat dingen gebeuren en zijn geneigd tot beheersing. Ze vragen zich af wie de leiding heeft, wat het opbrengt en of het spannend is. Ze willen actief grip hebben op de situatie en kunnen soms met zoveel zelfvertrouwen aan de slag gaan dat dit ervaren wordt als dominantie;
- **'behoudend-afhoudend'**: rationaliteit; mensen willen behouden wat er is en op het bestaande bouwen om voorzichtig de toekomst te vormen. Ze baseren hun handelen op een objectieve afweging van de alternatieven. Ze analyseren, stellen 'wie-wat-waar-hoe-wanneer'-vragen en tekenen een stappenplan uit en kunnen soms als besluiteloos ervaren worden;
- **'meegevend-weggever'**: streeft naar harmonie; deze mensen letten op reacties van anderen en vragen zich af of veranderingen de groei ten goede komen of niet. Ze zijn zo gevoelig en flexibel voor de behoeften van anderen, dat ze zelf wel eens moeilijk te herkennen zijn.

<sup>26</sup> <http://www.atokonsult.nl/Lifo.htm>;

[http://www.kluwerfinancieelmanagement.nl/?page=In\\_Focus/In\\_Focus\\_archief2005-04-20.html](http://www.kluwerfinancieelmanagement.nl/?page=In_Focus/In_Focus_archief2005-04-20.html)

<sup>27</sup> [http://www.match-bv.nl/match/lifo/lifo\\_meer.htm](http://www.match-bv.nl/match/lifo/lifo_meer.htm)

<http://www.bcon-lifo.com/>



Met de vragenlijst 'Eigen Stijlen' wordt nagegaan voor welke gedragsstijl de kandidaat het meeste voeling heeft.

De overheersende gedragsstijl typeert de persoon. Een andere minder overheersende gedragsstijl komt aan bod wanneer de situatie hierom vraagt. Zo heeft iedereen ook een 'hulpstijl'. Hier kan dus eerder gesproken worden van een gedragsneiging, omdat het voorkeursgedrag kan wijzigen naargelang de situatie.

Dit is geen normatieve methode; er zijn geen goede of slechte gedragsstijlen. Iedere combinatie van gedragsstijlen is in principe goed. Via de scores van de vragenlijst vindt u uw unieke combinatie van de gedragsstijlen en de intensiteit ervan.

De methode richt zich op de gedragssterktes en niet op het gemis van bepaalde gedragsmogelijkheden. Het is belangrijk te beseffen dat elke sterkte een potentiële zwakte met zich meebrengt. Wanneer men dit niet beseft en te veel vertrouwt op zijn sterktes, kan dit contraproductief werken.

Wanneer men de LIFO-methode goed aanpakt, kan men volgende zaken bereiken:

- een verbetering van het werkklimaat op alle niveaus binnen de organisatie. Hierdoor ontwikkelt men beter teamwerk en een grotere betrokkenheid bij de doelstellingen van de organisatie of de afdeling;
- men kan bijdragen in de loopbaanontwikkeling door sterktes van mensen te koppelen aan taakeisen of het jobprofiel;
- men verliest minder tijd aan persoonsgebonden problemen, waardoor men meer tijd heeft voor belangrijker zaken, waardoor het probleemoplossend vermogen stijgt;
- men kan evenwichtige groepen vormen door uit te gaan van complementaire sterktes;
- men kan beter inschatten wat voor kandidaat men kiest en daardoor mismatching voorkomen;
- als leider kan men conflictsituaties beter aanpakken door rekening te houden met de gedragsstijlen van de personen. Hierdoor kan men ook beter verklaren waarom besluitvormingsprocessen goed of slecht gaan;
- men kan het selectiegesprek meer diepgang geven doordat men ook de gedragsstijl van de kandidaat in conflictsituaties in beschouwing kan nemen;
- men kan klantgericht gaan werken: door de kennis van de eigen gedragsstijlen kan men beter het gedrag van de klanten inschatten. Om dezelfde reden kan men ook beter strategieën uitwerken en mensen beïnvloeden in hun beslissing.

LIFO werkt goed bij sessies over situationeel leidinggeven en in teambuilding.

Deze methode zou ook voor werving en selectie zeer goed aangewend kunnen worden, maar wordt hiervoor slechts zelden gebruikt. (Human Resources Magazine, okt 2003, 90-92).

## 1.6Opmerking

*Binnen Volvo maakt men gebruik van de MBTI-test (Myers-Briggs Type Indicator<sup>28</sup>) om teamsamenstellingen te evalueren. Deze test geeft u informatie over uzelf, uw motivaties, uw sterke punten en mogelijke groeidomeinen. De test helpt u ook anderen beter te begrijpen en te waarderen. (Briggs Myers, 1995, 1-2)*

*Het is wel belangrijk om te vermelden dat deze test alleen een hulpmiddel is om teams te onderzoeken. Het is geen methode om echt mensen te selecteren. De test is niet beoordelend; hij geeft enkel voorkeuren aan. Ik vermeld deze test hier omdat hij ook kan gezien worden als middel om persoonlijkheden te onderzoeken en teamprofielen op te stellen. Het is volgens mij belangrijk om de vergelijking te maken met de Belbin-test en de LIFO-methode die eigenlijk ook voorkeuren onderzoeken via zelfperceptie.*

Het zou misschien beter zijn om de Belbinteamrollen en de LIFO-methode te gebruiken als indicator in plaats van een selectiemethode. Men kan wel zeggen dat het niet de bedoeling is om mensen in vakjes te schuiven en dat ze binnen het team meerdere rollen op zich kunnen nemen<sup>29</sup>; maar wanneer men deze methode gebruikt om mensen te selecteren, hebben ze geen kans om te bewijzen voor welke teamrol ze het meeste voeling hebben. Men verliest uiteraard veel geld wanneer men verkeerde kandidaten kiest, maar als men enkel afgaat op deze vragenlijsten, kan men veel goede krachten verloren laten gaan.

---

<sup>28</sup> te vinden in bijlage 10

<sup>29</sup> les organisatiemanagement door Saskia Crucke.

## 2De levenscyclus van het team

### 2.1 Samenstelling en grootte van het team

Wanneer men een team wil samenstellen kan men kiezen uit twee mogelijkheden:

- ofwel bekijken we de **teamrolprofielen** en functieprofielen van de kandidaten en stellen we een team samen, dat volgens de theorie van Belbin succesvol zou moeten zijn;
- ofwel plaatsen we de voordien geselecteerde kandidaten **willekeurig** bij elkaar in een team en zorgen we ervoor dat ze via teambuilding samen kunnen werken.

Maar voor we beginnen nadenken over hoe we het team gaan samenstellen, is het belangrijk te weten hoe groot het kan moet zijn. Nadien kunnen we beslissen of we teamleden willekeurig kiezen of we ze op een berekende manier samen zetten volgens de principes van Belbin.

### De grootte van het team

Het aantal teamleden hangt af van het werk dat moet verricht worden. Maar wat is het ideale aantal? Algemeen gaat men er van uit dat hoe groter de groep is, hoe groter de druk is om de meerderheid te volgen.

In veel situaties ziet men groepen van 10 à 11 personen, bvb. ook in voetbalploegen. Wanneer men een goede structuur heeft, is dit ideaal. De groep is groot genoeg om de sociale contacten te verrijken, maar klein genoeg om gezellig te blijven. Het is echter minder efficiënt om rond de tafel te zitten en beslissingen te nemen. (Belbin, 1998: 143-156)

Bij kleinere teams van bvb. 2 tot 5 personen is de communicatie optimaal en kan iedereen gelijkwaardig aan bod komen. Maar te kleine teams zijn ook niet altijd aan te raden; zo kan bvb. bij een team van 3 personen een kleine verandering het evenwicht volledig verstoren. (Van Dongen, 2001: 96)

Het ideale aantal teamleden hangt af van de situatie en er moet rekening gehouden worden met twee tegenstrijdige zaken: enerzijds is het noodzakelijk om het team zo breed mogelijk samen te stellen op het vlak van vaardigheden, teamrollen, kennis, enz.; anderzijds moet men de ruis<sup>30</sup> kunnen minimaliseren en de betrokkenheid maximaliseren. (Belbin, 1998: 143-156; Van Dongen, 2001: 97-99)

---

<sup>30</sup> de storing die op de communicatie komt door een te groot aantal teamleden

## Samenstelling via de methode van Belbin

Nadat men tijdens de sollicitatieprocedure de kandidaten onderworpen heeft aan psychologische testen, of wanneer potentiële teamleden gevonden werden binnen de organisatie, kunnen de teams samengesteld worden via verschillende methoden en technieken. Er wordt steeds uitgegaan van 5 basisprincipes:

- men kan op 2 manieren bijdragen in een team: ofwel is men goed in zijn functionele rol door professionele en technische kennis in te zetten naargelang de situatie, ofwel vervult men zijn teamrol en levert men een waardevolle bijdrage. De teamrol beschrijft het gedragspatroon dat kenmerkend is voor de manier waarop men het ene talent met het andere combineert;
- de leden van een team moeten de functionele rollen en de teamrollen optimaal weten te combineren, afhankelijk van de doelen en taken van het team;
- hoe beter de teamleden de onderlinge verdeling van de pluspunten kennen van bvb. de expertise en de geschiktheid om bepaalde teamrollen op zich te nemen, hoe beter zij ze aanpassen, dus hoe groter de doelmatigheid van het team;
- bepaalde persoonlijke kwaliteiten, die een persoon geschikt maken voor een teamrol, maken hem ongeschikt voor een andere;
- het team kan de aanwezige technische vaardigheden optimaal benutten wanneer alle teamrollen vertegenwoordigd zijn die nodig zijn om doelmatig samen te kunnen werken.

Het samenstellen van een team vereist voorzichtigheid. Men moet een goed evenwicht creëren. Eerst kiest men dan ook best de **specialist** die u nodig heeft en pas nadien de **teamleider**. De **specialist** (een **Superplant**) is namelijk de persoon waarrond uw team gaat draaien, tenzij men niet echt een specialist nodig heeft vermits dan de volgorde geen rol speelt.

Bij ieder team heeft iedere speler zijn positie. Niet alleen de vaardigheden van de teamleden zijn belangrijk, maar het team is vooral afhankelijk van de combinatie van de spelers.

Wanneer men een team wil vormen, start men met het bepalen van het doel van de onderneming en de taakomschrijving.

Nadien begint men aan de samenstelling van het team. Eerst wordt de kern van het team gevormd door uit een redelijk aanbod kandidaten, die een diversiteit aan talent en teamrollen bieden, de '**genieën**' te halen en een **projectmanager** te kiezen.

De volgende stap is evenwicht brengen in het team door ervoor te zorgen dat alle relevante teamrollen en eventueel speciale vaardigheden voldoende vertegenwoordigd zijn. Hoe kleiner men deze groep kan houden hoe beter.

Dan moet men de rollen casten. Dit wil zeggen dat men de ideale persoon voor de ideale rol moet vinden. Dit gebeurt via het programma "Interplace III". De

computer koppelt het juiste profiel aan de juiste persoon. De “casting directors” zoeken dan uit wie het best waar past. Hiervoor nemen ze wel risico’s, maar enkel zo vindt men de talenten. De stijl van het team tenslotte, hangt af van de betrokkenen zelf.

Later moet beslist worden of het team wordt behouden of niet. Het is evident dat men niet raakt aan winnende teams en slechte teams vervangt. Maar soms moeten teams ook vervangen worden alvorens het mis dreigt te gaan.

Projecten bestaan uit verschillende stadia en het verschil in nadruk in de verschillende stadia heeft een grote invloed op de teamrollen:

- **vaststellen van de behoeftes:** Vormers en Voorzitters;
- **vinden van ideeën:** Planten en Brononderzoekers;
- **contact leggen:** Brononderzoekers (overtuigen) en Groepswerkers (kalmeren);
- **opzetten van een organisatie:** Bedrijfsmannen (procedures, methodes) en Voorzitters (zorgen dat mensen in het systeem passen);
- **afwerking:** Zorgdragers en Specialisten.

Een team zal dus niet altijd succesvol alle stadia doorlopen.

### Willekeurige samenstelling:

Met willekeurige samenstelling bedoel ik dat men mensen gaat samen zetten volgens de kennis en vaardigheden die ze hebben, zonder bewust te kijken naar de persoonlijkheden.

Het team zal dan misschien niet de ideale combinatie zijn van persoonlijkheden, volgens de theorie van Belbin. Maar het gevaar bij Belbin is dat er goede krachten kunnen verloren gaan. Het is niet altijd even gemakkelijk om iemand te vinden voor een bepaalde job en als men dan ook nog eens moet kijken naar de juiste teamrol van de kandidaat, kan de zoektocht eindeloos worden. In de praktijk wordt er natuurlijk altijd gekeken of iemand goed in de groep zou liggen, maar dit is niet op basis van een theoretische methode.<sup>31</sup>

Er zijn altijd methodes om een groep beter te laten samenwerken. Deze zal ik in dit hoofdstuk nog bespreken. En wanneer blijkt dat een team toch niet kan samenwerken, kan men de methode van Belbin als hulpmiddel gebruiken om iemand op termijn te vervangen of bij het team te voegen.

<sup>31</sup> Uit een gesprek met het selectieteam van Volvo Cars Gent in mei 2005.

## 2.2 Groeiproces

Een team wordt gevormd door de kennis, procedures en interacties binnen het team te verbeteren of te verduidelijken. Hier worden de volgende drie niveaus van het werken aan teams onderscheiden:

- **groepsvorming:** betreft het doorlopen van de fasen van groepsvorming onder begeleiding van een leidinggevende;
- **teamvorming:** is het geheel van activiteiten, waarbij de teamleider en zijn team, zelfstandig werken aan teamvorming en teamonderhoud;
- **teambuilding:** is de naam van een workshop, zoals bvb. trainingsbureaus die aanbieden. In deze workshops begeleidt, ondersteunt en versterkt de begeleider van het trainingsbureau de interacties binnen het team tijdens een teambuilding.

De fasen, die een groep doorloopt om een team te worden, behoren tot het groeiproces van het team. Teambuilding en teamvorming zie ik zelf meer als methodes om het team op een hoger niveau te brengen en dus het team verder te ontwikkelen. Daarom bespreek ik deze zaken hierna, bij de ontwikkeling van het team.

Teams maken voor een groot deel zichzelf. Een team groeit continu door de chemie in de groep en dit wordt beïnvloed door externe factoren, zoals de komst van een nieuw teamlid of een tegenslag voor het team. Dit is een grotendeels autonoom proces; dus teamleiders en coaches kunnen hier enkel interveniëren, wanneer ze een goed inzicht hebben in de groepsdynamische processen en zeer bewust waarnemen. Wat men in het team ziet gebeuren, is immers niet altijd wat het lijkt. Onder een schijnbaar kalme oppervlakte kunnen conflicten onderdrukt worden en een knallende ruzie is wellicht eerder de ontspanning dan de spanning. (Vroemen)

Er is een verscheidenheid aan modellen, fasen en stadia beschreven. Hierin vinden we wel steeds een tweetal gemeenschappelijke elementen (Vroemen,):

- het functioneren van groepen is op meer niveaus te bezien, die gedeeltelijk zichtbaar, gedeeltelijk onzichtbaar zijn en die nauw met elkaar samenhangen;
- in het groeiproces zijn een aantal fasen te onderkennen, waarin steeds een bepaald thema dominant is, bvb. leiderschap waarin specifieke oplossingen of interventies geboden zijn.

Een vaak terugkerend model over de ontwikkeling en groei van teams is dit van B.W. Tuckman. Hij gaat er vanuit dat elke team 5 fasen doorloopt, namelijk vorming, verzet, normen, prestaties en ontbinding.

- **Vorming (Forming):** in de beginfase vormt de groep zich en leert men welk gedrag acceptabel is. Door te onderzoeken wat wel en niet werkt, stelt de groep impliciete en expliciete basisregels op over het werk aan concrete taken en over de algemene groepsdynamiek. Doorgaans is dit een periode van oriënteren en acclimatiseren. Ze zoeken naar sociale stabiliteit en veiligheid.
- **Verzet (Storming):** wanneer de groepsleden zich meer op hun gemak voelen, verzetten ze zich tegen het ontstaan van een groepsstructuur en willen ze hun eigen persoonlijkheid voor het voetlicht brengen. De leden worden vaak vijandig en bestrijden zelfs de basisregels, die in de eerste fase opgesteld zijn. De groep levert een onderlinge strijd om de posities te verdelen. Het leiderschap van de eerste informele leider wordt ook in vraag gesteld.
- **Normen (Norming):** vervolgens worden de conflicten uit het vorige stadium aangepakt en hopelijk opgelost. Er ontstaat een eenheid in de groep doordat de leden gemeenschappelijke doelen, normen en basisregels bepalen. De groep participeert als geheel, niet alleen een paar dominante mensen. De leden beginnen hun persoonlijke mening te geven en nauwe banden te ontwikkelen. De groep bepaalt onderling hoe ze met elkaar willen omgaan en de rollen worden binnen de groep vastgesteld.
- **Prestaties (Performing):** nu de structuur geen probleem meer is, gaat de groep als eenheid functioneren. De groepsstructuur ondersteunt nu de dynamiek en de groepsprestaties. De structuur wordt een gereedschap voor de hele groep. De leden hoeven geen energie meer te besteden aan de ontwikkeling van de groep, maar gebruiken de structuur voor de voltooiing van de taken.
- **Ontbinding (Adjourning):** tot slot breekt voor tijdelijke teams, bijvoorbeeld taakgroepen, het moment aan waarop alle leden weer hun eigen weg gaan. De activiteiten worden afgerond en men richt de aandacht op het ontbinden van de groep. De houding van de leden varieert van opwinding tot depressie.

Tuckman suggereert niet dat alle groepen precies volgens dit schema functioneren, maar in veel gevallen verklaart dit kader waarom groepen bepaalde problemen hebben. Groepen, die bijvoorbeeld proberen te presteren zonder eerst zich te verzetten en normen op te stellen, zullen vaak weinig of helemaal geen succes boeken. (Stoner, 2002: 388-389)

Vroemen () zelf spreekt over drie fasen in het proces van de groepsontwikkeling, nl. de oriëntatiefase, de invloedfase en de affectiefase:

- **Oriëntatiefase:** de groepsleden stemmen in het startende team hun wensen en verwachtingen op elkaar af, leren elkaar kennen en vragen zich af wat precies de doelstellingen en werkwijze van het team is; er is onwennigheid en onzekerheid, weinig staat vast; men tast elkaar af en is op zoek naar gezamenlijke normen en omgangsregels en naar wederzijdse acceptatie.  
Centrale vragen zijn ‘Kan en mag ik erbij horen?’, ‘Hoe dien ik mij op te stellen?’ en ‘In hoeverre zijn de groepsgrenzen mijn grenzen?’;
- **Invloedfase:** men is op zoek naar de mate van invloed en macht die kan worden uitgeoefend; wanneer er een vooraf vastgestelde leider(schapsstructuur) is, zal deze fase minder heftig verlopen, en zich vooral concentreren op het al dan niet accepteren van het leiderschap. Centrale vragen zijn onder andere ‘Wie bepaalt wat?’, ‘Hoeveel macht heb ik?’ en ‘In hoeverre moet ik mij conformeren?’.
- **Affectiefase:** het team zoekt naar de mate van openheid en intimiteit, die gewenst en geaccepteerd is; teamleden worden meer open naar elkaar, geven feedback en er ontstaan nauwere onderlinge banden; dit is de fase waarin de groepscohesie en de teamgeest tot ontwikkeling komen. Centrale vragen zijn ‘Hoeveel kan ik blootgeven?’, ‘Gaan we persoonlijk of zakelijk met elkaar om?’ en ‘Kan ik de anderen vertrouwen?’.

Vooraf gezien het feit dat in de startfase van het (nieuwe) team veel onzekerheid en onduidelijkheid heerst, kan een goede start veel betekenen. Tijdens een “Start-up-bijeenkomst” kan het team op rituele wijze worden bekrachtigd en kunnen de teamleden met elkaar kennis maken. Een investering van een of twee dagen kan wonderen doen. Het ijs is dan gebroken en er is veel informatie gedeeld. (Vroemen)



## 2.3 Ontwikkeling

Bij zowel *teamvorming* als *teambuilding* staat het verbeteren van kennis, procedures en interacties centraal. Toch zijn er een aantal verschillen:

- bij teamvorming gebeurt de begeleiding door de leidinggevende zelf; bij teambuilding wordt een externe partij aangetrokken waardoor sommige gevoelige problemen gemakkelijker worden besproken;
- een teambuildingprogramma is een meerdaags fulltime programma; teamvorming kan een in delen opgesplitst proces inhouden, zodat het gemakkelijker te verweven valt met het dagelijks functioneren;
- teambuilding is diepgaander dan teamvorming; de teambuilder bereikt door zijn expertise een grotere diepgang bij zijn interventies en heeft voor- en nazorgtrajecten.

*'Teambuilding (=teamontwikkeling) is op een systematische manier werken aan een betere afstemming van de verschillende personen op elkaar. Door teamontwikkeling leert de groep op een vaardige manier omgaan met de onderlinge verschillen, waardoor er tijd vrij komt om te werken aan de reële taakuitvoering zelf. Want op dit laatste moet zoals eerder aangegeven de volledige klemtoon komen te liggen'. (Ced Samsom)*

De doelstellingen van teamontwikkeling zijn:

- het team duidelijk maken hoe het vooruitgang kan boeken door teamontwikkelingsactiviteiten;
- het team leren hoe het kennis en vaardigheden kan inzetten om als team beter te functioneren;
- deze nieuwe kennis en vaardigheden helpen inbouwen in het dagelijks werk van het team. (Ced Samsom)

## Teamvorming

Teamvorming kan ofwel preventief ofwel curatief gebeuren.

- **Preventief** komt overeen met teamonderhoud: het team blijft in een goede conditie en voorkomt dat er op termijn grote moeilijkheden ontstaan. De meeste energie kan aan het vervullen van de taak worden besteed.
- **Curatief:** het kan dan ook zijn dat een groep merkt dat hij aan het vastlopen is: dingen worden dubbel gedaan of vallen door de mazen van het net, besluiten worden niet uitgevoerd, men werkt elkaar tegen, de teambijeenkomsten zijn emotioneel, er is meer reactie op voorstellen buiten de bijeenkomsten dan binnen de bijeenkomsten enz.. Dit zijn enkele symptomen die er op wijzen dat er dient te worden bijgestuurd. Een doelgerichte teamontwikkeling kan deze problemen helpen oplossen en heeft dus een curatieve functie.

Teamvorming heeft als doel de betrokkenheid van de medewerkers bij het beleid en de gang van zaken te vergroten. Aan de hand van een aantal voorbereide vragen wordt de manier van werken in het team besproken:

- Voldoen de gestelde doelen voor het team?
- Hoe kunnen de doelstellingen zo efficiënt en effectief mogelijk worden bereikt?
- Welke kennis, vaardigheden en middelen zijn nodig om aan onze eisen te voldoen? Hebben we die in huis en hoe komen we eraan?
- Welke problemen spelen er nog in het team?
- Welke problemen kunnen we zelf oplossen en welke moeten anderen oplossen?
- Meld de uitkomst uit de vorige punten ook aan een eventueel hiërarchisch hogere leidinggevende. Eventueel kan hij helpen, maar in ieder geval is hij geïnformeerd over datgene wat er zich afspeelt in het team.
- Welk probleem, dat we zelf kunnen oplossen, pakken we het eerste aan?
- Welke risico's lopen we in de toekomst, waardoor mogelijk onze doelstellingen niet gehaald worden? Hoe kunnen we die risico's vermijden?

Als u de teamvorming op de geschetste manier uitvoert, onderhoudt u een betere communicatie in het team en een grotere taakduidelijkheid. In het ideale geval volgt er op een periode van teamvorming en onderhoud een teambuildingsessie. Als een goed functionerend team naar teambuilding gaat, is het effect groot. Het is groter dan van een team dat nog niets aan teamvorming heeft gedaan. Dit pleit ervoor dat u best eerst op uw eigen niveau werkt met de periodieke teamvormingsactiviteiten. Daarna zou u een teambuildingsessie moeten maken.

## Teambuilding

Teambuilding is omvangrijker en heeft een grotere impact op het functioneren dan teamvorming. 5 fasen zijn van belang bij effectieve teambuilding (Van Dongen):

- het **beoordelen van de situatie**: zowel van de individuele teamleden als van het gehele team. Deze fase vindt plaats enkele weken voor de daadwerkelijke teambuildingssessie. De teambegeleiders komen door een gekozen instrument een voormeting van het team houden, op 2 niveaus:
  - enerzijds nemen de begeleiders teamgebonden tests af, bvb. de teamrollen van Belbin;
  - anderzijds staan de begeleiders stil bij de individuen in het team. In teambuilding horen de activiteiten in overeenstemming te zijn met de daadwerkelijke problemen in het team. Dit kan bvb door interviews te houden, of vragenlijsten in te vullen. Belangrijk is: **TEAMBUILDING IS EEN MAATPRODUCT, NOOIT EEN STANDAARDPAKKET!**
- het **ontwikkelen van een teambuildingprogramma** in samenspraak met het team: dit houdt in dat de begeleiders de leidinggevende feedback geven over de resultaten van de voormeting. Op basis van alle gegevens stellen ze vervolgens een programma samen. Aan de hand van de feedback kunt u alvast voorwerk gaan verrichten met uw team. Aangezien de effecten van teambuilding groter zijn als het aanvangsniveau hoger is, kunt u hier uw voordeel mee doen;
- **toetsmomenten bij het beoordelen van het programma**:
  - ziet u de resultaten van de voormeting terug in het programma?
  - is er in het programma ruimte voor last-minute wijzigingen? Als u namelijk aan uw team gaat werken in de periode tussen de voormeting en de daadwerkelijke teambuilding, kunnen de prioriteiten gaan verschuiven. Daar moet ruimte voor zijn;
  - is de teambuilding gevormd rond actuele (beleids)thema's die nu binnen uw thema spelen? Er zijn teambuildingprogramma's op de markt die u naar de Ardennen brengen en u ouderwets laten 'afzien' om zo meer naar elkaar toe te groeien. Dit draagt bij tot de groepsvorming. Hier wordt namelijk de stormingsfase overgedaan, maar dit heeft niets te maken met een gestructureerde vorm van teambuilding.
- het **uitvoeren van het teambuildingprogramma**: teambuilding is effectief als deze minimaal 3 à 5 volledige dagen duurt. De groep hoort bij elkaar te blijven, ook in de avonden. De reden hiervoor is dat het enige tijd duurt alvorens teamleden zich dermate op hun gemak voelen zodanig dat ze ook diepliggende onderwerpen gaan bespreken. Alle teamleden moeten steeds aanwezig zijn om de teamsfeer te laten groeien.

- **Het evalueren van het team na afloop van teambuilding:** de resultaten van teambuilding dienen vastgelegd te zijn in een set van afspraken, die tijdens de teambuildingsessie zijn gemaakt. Deze hebben als doel de betrokkenheid op lange termijn te verkrijgen. Dit eindverslag is tevens de basis van de evaluatie, die de begeleiders na enkele maanden zouden moeten uitvoeren bij uw team. Dit is in feite een 'refresher', waarin uw team zichzelf kan confronteren met zijn eerdere afspraken. Het is op zich geen probleem dat u dit doet, maar het is beter als een van de begeleiders aanwezig is.

Wanneer aan deze voorwaarden voldaan is hebt u een goed teambuildingprogramma. Veel hangt nu af van de capaciteiten van de begeleiders.

Teambuilding is geen goedkoop bedrijfsuitje, maar een duurzame investering in de onderlinge samenwerking. Door een goed teambuildingprogramma wordt tegelijkertijd gewerkt aan de reële problemen van het team en worden de teamleden gewapend om in de toekomst als team goed te blijven functioneren.

## 2.4 Begeleiding

Het doel van teams is nog altijd dat deze samen op een autonome manier hun doelstellingen bereiken. Het is de taak van de begeleiders, leiders of coaches om het team te helpen bij problemen, zeker als het gaat om interne problemen, en ze te begeleiden doorheen alle fases van hun ontwikkeling.

Belbin spreekt ook nog over types leiderschap, die men kan vinden binnen een team. Dit gaat niet steeds om de formele leider; ook wanneer er geen formele leider is zal iemand het leiderschap in een team op zich nemen.

### Leiderschap

Er bestaan twee leiderschapsstijlen, nl. het sololeiderschap en het teamleiderschap.

Eenzijds hebben we het sololeiderschap, dat tevens ook de bekendste vorm van leiderschap is. Dit is de leiderschapsstijl waarbij de leider zijn visie verkondigt en een meute volgelingen achter zich heeft. Deze leider heeft alle vrijheden en dit kan van pas komen in crisissituaties.

Anderzijds heeft men ook leiders nodig voor minder urgente maar complexe situaties. En daarvoor is het *teamleiderschap* misschien een betere keuze. In deze complexere wordende maatschappij is het onmogelijk om iets alleen aan te kunnen, dus moet men kunnen delegeren en toegeven dat men niet in alles goed is en kan zijn. De *teamleider* is zich bewust van zijn beperkingen en selecteert een goed team, zodat alle verantwoordelijkheden verdeeld zijn over bekwame mensen.

*Sololeiderschap* komt nog het meest voor en is ook het meest bekend. Dit komt waarschijnlijk omdat *sololeiders* genieten van publiciteit terwijl *teamleiders* spanningen willen voorkomen door niet met de eer te gaan lopen. Alle leiders kunnen vrij kiezen welke stijl ze volgen en meestal hebben ze wel iets van beiden. Het soort leiderschap hangt ook wel samen met de teamrol, bvb. een **Groepswerker** zal sneller kiezen om een *teamleider* te worden dan een **Vormer**. Maar ook niet alle **Vormers** kiezen ervoor om sololeider te worden, ook de waarden waar de leider voor staat hebben een grote invloed op de keuze. Deze keuze heeft alleszins verstrekkende gevolgen. (Belbin)

## Problemen aanpakken

De problemen, die voorkomen in een team, zijn meestal te wijten aan te weinig solidariteit of teamcohesie. Begeleiders kunnen deze teamcohesie versterken door:

- **een competitie-element te introduceren:** wanneer het team op moet kunnen concurreren tegen andere teams, zal het team sterker aan elkaar hangen;
- **interpersoonlijke aantrekkingskracht versterken:** mensen sluiten zich aan bij groepen met leden, die zij bewonderen of waarmee ze zich identificeren;
- **interactie verhogen:** we kunnen niet iedereen aardig vinden, maar door meer samen te werken kan men een band creëren;
- **gezamenlijke doelen:** het team moet dezelfde richting uit en streeft dezelfde belangen na, waarom zou je dan niet samen proberen te werken? (Stoner, 2002: 390-391).

Wanneer we de vijf frustraties analyseren van Lencioni, die ik aangehaald heb in hoofdstuk 1, kan een goede begeleiding de teams leren om:

- **meer vertrouwen** te stellen in elkaar door gesprekken te voeren waarin iedereen dingen over zichzelf opschrijft en deelt met het team, door van elk teamlid het belang te noemen, zijn sterke kanten en de dingen waar hij aan moet werken, kortom tijd maken om elkaar te leren kennen;
- **angst voor conflicten** kan men tegengaan door te erkennen dat conflicten productief zijn; er moet plaats gemaakt worden voor open discussies zodat er geen opgekropte woede heerst binnen het team. Wanneer iedereen zijn mening heeft kunnen delen, kan er gezocht worden naar oplossingen. Een goede leider moet niet proberen zijn teamleden te beschermen door conflicten in de kiem te smoren; hij moet zijn team leren om te gaan met conflicten;
- er worden door iedereen fouten gemaakt en in een groep kan men nooit komen tot de ideale beslissing of absolute zekerheid. Het is de taak van de leider het team aan te sporen eindeloze discussies stop te zetten en zich te houden aan de vooropgestelde planning. Knopen moeten worden doorgehakt en wanneer de teamleden dit inzien, kunnen ze zich toch **betrokken voelen** bij beslissingen waar ze zelf niet volledig achter staan;
- wanneer men wil dat teamleden hun **verantwoordelijkheid** opnemen, is het noodzakelijk dat de leden weten wat van hen wordt verwacht;

- als leider is het de bedoeling dat je het goede voorbeeld geeft aan het team; als de leider al andere doelstellingen voorop stelt, kan hij niet verwachten dat het team oog heeft voor de **doelstellingen van het team**.

En tenslotte helpt een begeleider ook de teamleden om te gaan met conflicten.

- Een eerste stap in dit omgaan met conflicten is erkennen dat het conflict er is. Dit lijkt misschien evident, maar veel mensen geven niet graag toe dat er een conflict is, omdat ze dan moeten inzien dat ze er zelf iets mee te maken hebben. Het woord conflict roept ook nogal wat negatieve gevoelens op, ook als is het een effectief middel om de lucht te zuiveren en soms om tot creatieve oplossingen en ideeën te komen. “Het onderkennen van een conflict begint bij jezelf.”
- Hoe ze dit conflict aanpakken, kiezen ze zelf. Ofwel gaan ze het uit de weg, ofwel gaan ze de confrontatie aan. Het hangt af van de situatie wat de verstandigste keuze is. Soms is het ook aan te raden om een derde objectieve partij te laten bemiddelen.

### 3 Conclusie

Er zijn een reeks technieken, waarmee teamleden kunnen geselecteerd worden. Het is gewoon van belang dat men vooraf weet wat men nodig heeft.

Of men nu kiest voor het samenstellen van teams volgens de teamrollen van Belbin of gewoon via de benodigde vaardigheden, zal het team toch een aantal fasen moeten doorlopen om een echt team te worden. Wanneer men een groep mensen samen zet, kan men niet zomaar verwachten dat deze onmiddellijk perfect samen gaat werken. Daarom is het ook belangrijk dat er een goede begeleiding is die het team bijstaat doorheen de verschillende fasen en het team ook helpt bij het oplossen van problemen. En men moet ook voldoende tijd maken voor teamontwikkeling via teambuilding en teamvorming.



## HOOFDSTUK 4

### VOOR- EN NADELEN VAN TEAMWERK EN HOE EVALUEERT MEN HET TEAM?

#### 1 Wat zijn de voor- en nadelen van werken met teams?

##### 1.1 Voordelen

Wanneer men beslist een team te gebruiken, gaat men er vanuit dat het team resultaten zal bereiken, die individueel en in gewone werkgroepen niet haalbaar zijn. Het team bestaat immers uit veelzijdige specialisten; men zet mensen met een verschillende achtergrond en kennis bij elkaar. Men spreekt hier van 'synergie': het geheel is meer dan de som van de delen.

LaFasto en Larson omschrijven het team zo:

*'People with different views and perspectives coming together, putting aside their narrow self-interests, and discussing issues openly and supportively in an attempt to solve a larger problem or achieve a broader goal.'*

Onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat op veel gebieden van menselijke activiteit en inspanning, werken in groep tot grotere efficiëntie of doelmatigheid kan leiden. (West, M. 1996, De dynamiek van een team).

Door samen te werken en de krachten te bundelen kan men de gemeenschappelijke doelen bereiken. Deze krachten zijn ervaring, bekwaamheid, tijd, geld enz..

De voordelen die hieruit voortvloeien zijn:

- kwaliteit en productiviteit verbeteren door in teams te werken. Door het surplus aan kennis kan men kwaliteit van de goederen en diensten verbeteren;
- men staat dicht bij de werkvloer en bij de klant dan in een hiërarchische structuur. Zo heeft men een beter zicht op de problemen die zich voordoen bij de productie en de behoeften van de klanten;
- de kwaliteit van de beslissingen zelf verbetert, omdat men veel vollediger is in het afwegen van argumenten. Foute oplossingen worden sneller ontdekt, omdat men elkaar kritisch beoordeelt;
- het beslissingsproces versnelt, omdat er meer kennis en ervaring binnen handbereik is en ook omdat men niet meer alle functielagen moet doorlopen om tot een besluit te komen;

- de creativiteit verhoogt. Men komt tot betere ideeën dan een individu alleen. Dit is te wijten aan het feit dat een team bestaat uit mensen met specifieke ervaring op hun werkterrein. Door deze ervaringen en teamoverleg, komt men dus tot betere ideeën. Het team ontwikkelt gewoon ook meer ideeën dan een individu, waardoor het creativiteitspotentieel verhoogt;
- men betreft de mensen, zodat zij het effect voelen van de veranderingen in de beslissingsprocedure. Door deze hogere betrokkenheid kan men dan ook betere beslissingen nemen, is de motivatie groter en ontstaat er minder verzet tegen de veranderingen;
- teams zijn ook goedkoper: men heeft geen middenmanagement meer nodig, waardoor veel overbodige functielagen wegvallen;
- een team heeft ook meer macht en potentieel dan een georganiseerde groep individuen. Door taken te delegeren onder de leden van het team, kan het team zichzelf organiseren en wordt het zo ook minder afhankelijk;
- teams hebben de mogelijkheid om grotere maar gecalculeerde risico's te nemen. De verantwoordelijkheid is immers meer gespreid; niemand hoeft het risico alleen te dragen. Door deze risico's te nemen kunnen ze meer innoveren;
- tenslotte wordt ook veiligheid bevorderd door het vaststellen van groepsdoelen en groepstrainingen.

Dit zijn allemaal voordelen voor de organisatie zelf. Maar ook voor de leden houdt teamwerk voordelen in, die er dan weer voor zorgen dat deze meer gemotiveerd zijn en beter presteren:

- het is eerst en vooral veel leuker om in groep te brainstormen dan alleen. Humor en plezier zorgen ook nog eens voor grotere creativiteit. Mensen voelen zich gewoon het gelukkigst in gezelschap van anderen; ze houden van werken in teams en volgens Robbins en Finley kunnen ze het nog goed ook. Studies over 'bedrijfscultuur en de mensheid' tonen aan dat ons gedrag meer en meer ontwikkelt naar een samenwerkingsgedrag (LaFasto, F. en C. Larson, 2001, *When teams work best*);
- het werken in teams brengt met zich mee dat iedereen kan winnen. Wanneer het team succesvol is, brengt dit succes en voordeel voor iedereen;

- teams zorgen voor sociale ondersteuning. De samenleving verandert snel; alles wordt complexer en men moet zich steeds meer specialiseren. Mensen raken gedesoriënteerd, voelen zich onzeker en machteloos. Sociaal contact, wederzijdse steun en bevestiging, die ze in een team kunnen vinden, helpen hen hun taak in het dagelijkse leven te doorworstelen. Zo verbetert ook de kwaliteit van hun leven in het algemeen;
- het team biedt niet enkel emotionele steun, de zogenaamde schouder om op te huilt, maar ook informatieve steun, evaluatieve steun en instrumentele steun. In een team helpt men elkaar door informatie uit te wisselen, bepaalde acties uit te voeren en door alternatieve oplossingen voor te stellen. Deze onderlinge steun verbetert de psychologische gezondheid van de leden (West, M., 1996, De dynamiek van een team) ;
- volgens Jef Stevens tenslotte, is teamwerk een ethische noodzaak: een mens is niet gemaakt om alleen te leven of te werken. Betrokkenheid en afhankelijkheid van de materiële en sociale omgeving is even belangrijk als uniciteit en autonomie. Men moet mens worden, als persoon en in een gemeenschap.

## 1.2 Nadelen

We hebben reeds gezien dat teams niet binnen elke situatie van pas komen; dit komt omdat teamwerk ook een aantal nadelen met zich meebrengt:

- de grootste klacht bij werken in teams is dat het meer tijd in beslag neemt en minder efficiënt is dan individueel werk. Men verliest immers veel tijd met het opstarten van het team en met de voorbereiding van de bijeenkomst. Een individu, die de goede informatie om zijn taak te vervullen bij zich heeft, zal met het werk sneller klaar zijn dan een team. Hij moet geen rekening houden met anderen om informatie door te spelen; er zijn geen cultuurverschillen en geen misverstanden of botsende karakters. Men ondervindt ook tijdverlies bij het brainstormen. Terwijl anderen aan het woord zijn, houden de leden hun ideeën vast en ontwikkelen ze geen nieuwe ideeën, waardoor ze dus minder ideeën produceren dan wanneer ze alleen zouden zijn. Vaak houden teams zich ook bezig met banaliteiten, waarvoor ze beter niet bijeen waren gekomen en die individueel veel efficiënter en sneller afgehandeld konden worden;
- een ander nadeel omschrijft Michael West als 'sociaal luieren': wanneer mensen in groep werken gaan ze minder hun best doen dan wanneer ze er alleen voor staan. Dit is meestal zo, wanneer hun taak niet duidelijk omschreven is en hun individuele resultaten moeilijker te beoordelen zijn;
- wanneer mensen samenwerken volgen ze te vaak de mening van de hiërarchisch hogere of dominantere figuur in de groep. Groepsleiders hebben meestal meer invloed op de beslissingen, ook al zijn hun opvattingen niet altijd juist;
- mensen brengen soms niet graag hun ideeën naar voor uit schrik voor de mening van de anderen. Ze gedragen zich anders in groep dan individueel en vergelijken hun mening met deze van de groep om te weten waar men staat. Zo ontstaan er normen die dan weer leiden tot conformisme. Maar zonder enige vorm van conformisme kan men ook niet spreken van een groep. Men moet enkel opletten dat men niet blindelings volgt en steeds zelf nog in staat is om te oordelen;
- teamwerk is ook gewoon moeilijk, zelfs in een ideale wereld waar alle informatie voorhanden is. Alles hangt af van de werkers zelf. Hoe ze reageren op andere leden, op andere omstandigheden, enz., is niet voorspelbaar. Er zullen zich in elk team conflicten voordoen. Dit is echter niet altijd negatief; deze conflicten kunnen ook opbouwend zijn. Men moet enkel persoonlijke conflicten vermijden; deze kunnen destructieve gevolgen hebben voor het team. Dit conformisme houdt ook in dat er bepaalde ongeschreven regels zijn, waar iedereen zich aan houdt. Het is een soort afweermecanisme tegen de veranderende buitenwereld. Dit wil ook zeggen dat men gaat samenspannen om zich niet te moeten bezig houden met de interne problemen;

- men mag niet uit het oog verliezen dat mensen nood hebben aan een zekere hoeveelheid privacy. Er ontstaan veel spanningen, wanneer men voortdurend met elkaar moet omgaan. Men moet er dus voor zorgen dat de teamleden elkaar voortdurend kunnen bereiken, maar toch bvb. hun eigen bureau hebben waar ze van een beetje privacy kunnen genieten.
- een toenemende fragmentatie van de organisatie kan voor verwarring en tegenstrijdigheden zorgen. De grotere autonomie van de teams vereist zware inspanningen van het integraal management om alles in goede banen te leiden;
- gezelligheid mag er niet voor zorgen dat men het eigenlijke doel uit het oog verliest. Er zijn andere redenen om bij een team aan te sluiten dan de menselijke behoefte aan interactie;
- teamwerk houdt in dat men voortdurend compromissen moet sluiten waardoor er soms te veel water bij de wijn wordt gedaan;
- verplicht teamwerk is een misvorming van het teamidee;
- tenslotte zijn behoud van controle, lagere sociale vaste lasten<sup>32</sup>, sterke individuele verantwoordelijkheid, gelegenheid voor individuele creativiteit, beperkt bewustzijn van problemen, vermogen om individuele prestaties te evalueren en te belonen en tijd voordelen van individueel werk.

---

<sup>32</sup> Sociale vaste lasten = kosten nodig om mensen bij elkaar te krijgen en hun inspanningen te organiseren om werk te produceren.

## 2Evaluatie van het team

Het team is nu samengesteld, gegroeid, ontwikkeld en begeleid. Maar hoe kan men nu nagaan of het team goed draait?

Het succes van een team kan op een aantal manieren gemeten worden:

- de meest eenvoudige manier om het effect van teamwerk te zien, is natuurlijk aan de hand van de resultaten van het team: hoeveel is er geproduceerd, hoeveel matches zijn er gewonnen, is de operatie correct uitgevoerd,...;
- men kan ook onderzoeken of het team kwetsbaar is voor de vijf frustraties van Lencioni (2002, 128-130); wanneer alle leden van het team de vragenlijst hebben ingevuld kan men de resultaten in groep bespreken en wordt er tegelijkertijd ook weer meer betrokkenheid gecreëerd<sup>33</sup>;
- volgens Blake en Mouton( 29-30) zijn er twee belangrijke aspecten voor het succes van teamwerk: inhoud en proces:
  - de inhoud betreft de kennis, de informatie en het inzicht dat het team gebruikt om zijn resultaten te behalen;
  - het proces is de manier waarop het team omgaat met die inhoud. Of het team dit succesvol doet kan men onderzoeken met de managerial grid: dit is een schema dat de onderliggende processen analyseert en aantoont waar het team zich bevindt en waar het naartoe moet; het onderzoekt de manier waarop men zorg draagt voor de productie en het behalen van resultaten, en de manier waarop het team omgaat met zijn menselijke relaties. Het is de bedoeling dat alle teamleden voor twaalf begrippen zeven alternatieven rangschikken volgens de mate waarin ze ideaal zouden zijn voor het team. Nadien discussieert men over wat voor iedereen ideaal zou zijn en hoe men dit kan aanpakken, tot er een overeenstemming wordt bereikt. Wanneer men het volledige proces heeft doorlopen, heeft het team een plan van hoe men het teamwerk wenst te zien en hoe men er kan geraken. Men maakt ook een objectieve beoordeling van het team aan de hand van dezelfde twaalf begrippen en de zeven alternatieven die dan het meest kenmerkend zouden moeten zijn voor het team<sup>34</sup>. (Blake e.a.,179-194)
- In het boek van Holpp (2000: 203-211) moet men zich vragen stellen over:
  - de teamleden: 'Begrijpen de teamleden de bedoeling van het team, de missie en de doelen? Hebben de teamleden hieraan een bijdrage kunnen leveren?';
  - de effectiviteit van het team: 'Houdt het team zich aan de teamnormen?', 'Houdt het team zijn prestaties in de gaten aan de hand van de maatstaven van succes?'

<sup>33</sup> In bijlage 5 vindt u de vragenlijst evenals de uitleg over hoe er gescoord moet worden.

<sup>34</sup> U vindt de managerial grid in bijlage 5 ook de twaalf begrippen met hun zeven alternatieven en de scoretabel voor de objectieve beoordeling van het team.

- hoe goed zijn de teamleden afzonderlijk: ‘Neemt dat teamlid actief deel aan de teamactiviteiten? Laat hij zijn mening openlijk blijken? Handelt hij in het belang van het team?’.
- Wanneer men meer wil weten over de samenstelling van het team op het vlak van persoonlijkheden, dan kan men de MBTI en het Interplace systeem gebruiken, die we gezien hebben bij de selectiemethodes.

Het is ook heel belangrijk, dat men kijkt hoe de vergaderingen verlopen, of er een open communicatie is en of iedereen aan bod kan komen. Door te luisteren naar de ideeën en problemen van de teamleden, kan men al een goed zicht krijgen over hoe goed het team functioneert. En men kan niet veel doen met een evaluatie als er niet over gesproken kan worden binnen het team.

*Binnen Volvo houdt men voor de arbeiders Vec-team-stilstanden. Elke twee weken wordt de band stilgelegd en vindt er een teamvergadering plaats. Hierin kunnen alle problemen besproken worden.*

*Teamleden vullen ook arbeidstevredenheidsenquêtes in en via het stappenplan van het QCDISME, dat ik zal uitleggen bij mijn onderzoek, kan men zien hoe ver het team staat op het vlak van zelfbeheer.*

*Bij de bedienden zijn er elke week meetings per afdeling (bvb. elke woensdag vergadert de selectiedienst) en zijn er ook regelmatig clustermeetings. Deze clustermeetings zijn vergaderingen waarbij bvb. alle afdelingen van de Human Resourcescluster naartoe gaan en waar de stand van zaken wordt uitgelegd. Tenslotte zijn er ook stand-upmeetings waar alle betrokkenen van een project toelichten wat er nog moet gebeuren en waar er problemen zijn.*

*Binnen een groot bedrijf als Volvo is het moeilijk om van alles op de hoogte te zijn en om te weten waar er zaken verkeerd gaan. Daarom is het belangrijk dat men regelmatig tijd maakt om naar iedereen te luisteren. Zo kan men continu verbeteren.*

### 3 Conclusie

Teamwerk brengt voor- en nadelen met zich mee. Teamwerk is ook niet eenvoudig men krijgt te maken met groepsdruk, ‘sociaal luieren’, .... Teamwerk neemt ook veel tijd in beslag; er gaan zich zeker conflicten voordoen enz.. Of men er goed aan gedaan heeft om een team te vormen kan men evalueren aan de hand van een aantal methodes. Niet alleen aan de prestaties van het team kan gezien worden hoe goed het functioneert, maar ook de werking en de samenhang van het team kan geëvalueerd worden via veel verschillende methodes. Het is hierbij vooral van belang dat er wat wordt gedaan met die evaluaties en dat men er in het team over kan discussiëren.

# DEEL III TOETSING VAN DE ROLLEN VAN BELBIN BIJ DE ARBEIDERS VAN VOLVO CARS GENT

## HOOFDSTUK 1 INLEIDING

Aangezien de teamrollen van Belbin een centrale plaats in mijn thesis hebben gekregen en ik de werking van teams in de praktijk kon bestuderen op mijn stage in Volvo Cars te Gent, leek het mij boeiend om deze twee basisbestanddelen uit mijn thesis te combineren in een kleinschalig empirisch onderzoek.

Belbin heeft veel onderzoek gedaan naar teamrollen binnen managementteams. Maar zou het ook niet efficiënt kunnen zijn om zijn theorie toe te passen op teams van arbeiders? Zij moeten continu met elkaar samenwerken en kunnen verbeteren in hun werk. Het is altijd aangenamer om in een team te werken, waar mensen elkaar aanvullen qua karakter en ook qua vaardigheden. Arbeiders kunnen immers ook veel van elkaar leren en zeker binnen Volvo is het de bedoeling, in het kader van zelfbeheer, dat ze nadenken over verbeteringsvoorstellen en dat ze deze ook kunnen uitwerken. Met een verscheidenheid aan teamrollen kan men, volgens mij, ook hier veel bereiken. Binnen het team zijn er creatieve mensen nodig, die op de ideeën komen en zijn er mensen nodig die de ideeën uitvoeren. Daarom heb ik besloten om in enkele teams te onderzoeken, welke teamrollen er voorkomen en of dit effect heeft op hun prestaties op het vlak van zelfbeheer.

Voor ik hier aan begin wil ik twee zaken toelichten om mijn onderzoek te verduidelijken:

- nogmaals herhalen wat Belbin ziet als een goed team (wel gebaseerd op zijn eerste veronderstellingen toen er nog maar 8 rollen waren);
- uitleggen wat zelfbeheer inhoudt binnen Volvo en wat het stappenplan inhoudt.



## 1 De samenstelling van het team volgens Belbin

Uit de onderzoeken van Belbin is gebleken dat er binnen een team een aantal teamrollen bestaan. Aan de hand van deze teamrollen kan men een succesvol team samenstellen. Binnen dit onderzoek gebruik ik de methode waarmee hij de eerste 8 teamrollen onderzocht, namelijk: de **Plant** (PL), de **Brononderzoeker** (BO), de **Voorzitter** (VZ), de **Vormer** (VM), de **Afwerker** of zorgdrager (AF), de **Waarschuwer** of monitor (WA), de **Bedrijfsman** (BM) en de **Groepswerker** (GW). Elke rol heeft zijn positieve eigenschappen en negatieve eigenschappen. Volgens Belbin kan men er, aan de hand van een goede samenstelling, voor zorgen dat de positieve kenmerken van het ene teamlid, de negatieve kenmerken van het andere teamlid compenseren.

Het is moeilijk om te voorspellen welke teams gaan winnen. Kleine onvoorzienbare factoren, bvb. persoonlijke problemen van een teamlid, kunnen de resultaten erg beïnvloeden. Een goed samengesteld team moet over voldoende talent en veerkracht beschikken om tegenslagen op te kunnen vangen en met een respectabel resultaat te eindigen.

- Een winnend team heeft een **Voorzitter** die geduldig is en vertrouwen inboezemt. Hij vertoont geen dominant gedrag, maar wanneer er belangrijke beslissingen moeten genomen worden, neemt hij het voortouw en probeert overeenstemming te bereiken in zijn team.
- Een team kan niet zonder een zeer creatief en slim teamlid, nl. een sterke **Plant**. Dit houdt wel beperkingen in. De **Plant** moet zeer creatief en zeer slim zijn, want als een van de factoren onvoldoende is, presteert de **Plant** ondermaats.
- Het is heel belangrijk dat er een redelijke spreiding is van de intellectuele vermogens: de **Plant**, de **Waarschuwer** en de **Voorzitter** die boven het gemiddelde zitten en de leden die eronder zitten.
- Er moet ook voldoende spreiding zijn van de persoonlijkheidskenmerken en teamrollen.
- Elke persoon heeft een dominante of primaire teamrol en een secundaire; wanneer er een tekort is binnen het team aan een bepaalde teamrol, kan iemand proberen zijn secundaire teamrol op te nemen om dit tekort te compenseren.
- De functierollen en de teamrollen moeten passen bij de capaciteiten van de leden en men moet er voor zorgen dat de zwakheden van de ene teamrol gecompenseerd worden door de sterkten van een andere<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Zie deel II hoofdstuk 3: de samenstelling van het team

## 2Zelfbeheer en stappenplan binnen VOLVO Cars Gent

*Met zelfbeheer bedoelt men dat de teams zichzelf gaan organiseren en prestatie-indicatoren gaan vastleggen volgens de sterpunten van het QCDISME. Ze volgen de prestatie-indicatoren op en voeren de afspraken correct uit. Indien nodig sturen ze zichzelf bij. Ook is er een goede interne en externe communicatie tussen deze teams<sup>36</sup>.*

*'Het stappenplan voor zelfbeheer heeft als doel de teams en de teamleden via een opleidings- en groeiperiode, opgedeeld in 7 stappen, in staat te stellen als een "KMO" jaarlijks hun doelstellingen en targets, vastgelegd rond de sterpunten (Quality, Cost, Delivery times, Improvements, Safety, Morale, Environment), te realiseren.'<sup>37</sup>*

- *Tijdens de eerste drie stappen wordt er basiskennis opgedaan, er worden activiteiten opgesteld, vastgelegd, gestandaardiseerd en uitgevoerd volgens een duidelijk bepaald kwaliteitsniveau. Alle taken worden in deze fasen verdeeld over de teamleden volgens hun eigen interesses (aanspreekfiguren).*
- *In de stappen vier, vijf en zes kunnen de teamleden hun kennis en vaardigheden verdiepen in functie van de door hun gekozen activiteiten, zodat ze de teamresultaten verder kunnen handhaven en verbeteren.*
- *De zevende stap is in principe een nooit eindigende stap van handhaven en continu verbeteren. Er worden steeds nieuwe problemen en verliezen opgespoord en opgelost.*

---

<sup>36</sup> Zie Deel I hoofdstuk 2: productieteams.

<sup>37</sup> Vrij naar: De weg naar zelfbeheer Interne nota, Gent, VCG Perfect, 6 augustus 2003, 1-12

## HOOFDSTUK 2

### DOELSTELLINGEN

Mijn doel was om op volgende vragen een antwoord te krijgen:

- Kan men in de praktijk bij arbeidersteams ook een verschil in succes zien bij een verschillende samenstelling volgens de Belbin-methode?
- Is er een verband tussen bepaalde teamsamenstellingen en de betrokkenheid en inzet bij zelfbeheer?
- Is er een verband tussen bepaalde teamrollen en bepaalde letters van het QCDISME?

Dit is natuurlijk een heel kleinschalig onderzoek in vergelijking met dit uitgevoerd door Belbin, die zelf jaren bezig is geweest met zijn onderzoek. Maar misschien kan mijn onderzoek wel ideeën geven om later teams binnen Volvo samen te stellen en misschien iets meer inzicht te geven in de werking van een team op vlak van persoonlijkheden.

## HOOFDSTUK 3

### WERKWIJZE

#### 1 Keuze van de vragenlijst

Ik heb voor een vragenlijst<sup>38</sup> gekozen, omdat ik zelf niet in contact kon komen met al de teams. Ze hebben ook niet zo veel vrije tijd om deze vragenlijst in te vullen. Om de kans te verhogen dat de teams de lijst zouden invullen, moest dit gebeuren op het half uurtje stilstand, dat om de twee weken gegeven wordt om een teambespreking te houden.

In het begin van de vragenlijst heb ik zelf een aantal vragen gesteld. Ik vroeg hun naam en voornaam om hen nadien hun teamprofiel te kunnen geven. Maar er waren veel deelnemers die er voor kozen om anoniem te blijven. Hoewel ik de Focus-rapporten had opgevraagd, wou ik van hen zelf ook nog eens weten wat ze zelf vonden van het team waarin ze werkten. Om de vragenlijst zo kort mogelijk te houden, heb ik dit gedaan aan de hand van ja- of nee-vragen. Om een onderzoek te kunnen doen naar het verband tussen de teamrollen en de letters van het QCDISME, heb ik hen gevraagd of ze **zelfbeheer** belangrijk vonden en aan welke letter ze werkten.

Het tweede deel van mijn vragenlijst was de Belbintest. Deze test heeft Belbin na zijn eerste onderzoeken ontwikkeld, toen er nog sprake was van 8 teamrollen. De negende teamrol is dus in deze test nog niet opgenomen, maar de teamrol van **specialist** is niet zo relevant bij deze teams.

Deze test gebruikt Belbin op zich niet meer omdat hij nu een volledig en nauwkeurig systeem heeft ontwikkeld om de teamrollen van mensen vast te stellen, namelijk het 'Interplace-systeem'. In dit 'Interplace-systeem' zit de oorspronkelijke test wel nog verwerkt.<sup>39</sup>

Het was onmogelijk om de teams via het interplace-systeem te onderzoeken, omwille van de hoge kostprijs en de uitgebreidheid van het onderzoek. Ook in de realiteit is het praktisch niet haalbaar om die investering te doen voor meer dan 5000 arbeiders.

Het is de bedoeling dat de teamleden 7 zinnen over zichzelf aanvullen door tien punten te verdelen over 8 stellingen per zin. Wanneer een teamlid zich volledig kan vinden in een stelling, geeft hij daar dus tien punten aan. Indien hij zich kan vinden in meerdere antwoorden dan verdeelt hij de tien punten naar eigen behoefte over de stellingen waar hij voeling mee heeft.

De scores worden in een tabel geschreven en nadien overgeplaatst in een tabel waarbij men kan uitrekenen hoeveel de persoon voor elke teamrol scoort.

---

<sup>38</sup> Vragenlijst te vinden in bijlage 7

<sup>39</sup> [http://www.interplace.nl/ip\\_f.htm](http://www.interplace.nl/ip_f.htm): bij het onderdeel zelfperceptie wordt de Belbintest gebruikt.

In mijn resultaten heb ik opgenomen wat de primaire en secundaire teamrol is van het teamlid en hoeveel hij er voor scoort. Dit is om te zien hoe uitgesproken de teamrol bij die persoon is.

Naar mijn mening kan de oorspronkelijke Belbintest wel een voldoende leidraad zijn om een idee te geven over hoe de teams binnen de eindassemblagefabriek samengesteld zijn.

## 2Keuze van de teams

Eerst en vooral heb ik ervoor gekozen om arbeidersteams te kiezen. Bij de bedienden zijn er veel verschillen in cultuur en aanpak binnen de verschillende afdelingen. Zo wordt het moeilijk om echt te kunnen vergelijken welke teams goed scoren en welke minder.

Volvo Cars Gent heeft een lasfabriek, een spuitfabriek en een eindassemblage. Tussen de drie fabrieken zijn er verschillende manieren van aanpak op het vlak van zelfbeheer; de ene fabriek staat daar verder in dan de andere. Het leek mij dan ook beter om teams uit dezelfde fabriek te vergelijken. Ik heb het stappenplan<sup>40</sup> van de eindassemblage opgevraagd. Dit stappenplan geeft een overzicht in hoever de teams gevorderd zijn in het zelfbeheer. Daar kan men gedeeltelijk uit afleiden hoe actief en succesvol een team bezig is met zelfbeheer. Veel hangt wel af van de gebiedscoaches en de teambegeleiders. Wanneer er een gebiedscoach zelf mee het zelfbeheer opgestart heeft, zullen de teams, die onder hem werken, ook meer aangemoedigd worden om zich in te zetten voor dit zelfbeheer. Uit het stappenplan heb ik tien teams gekozen, enkele betere teams en enkele teams die minder ver gevorderd zijn.

Om nog een betere indicator te hebben over hoe het team functioneert, heb ik ook de FOCUS-rapporten<sup>41</sup> van de tien teams opgevraagd. Dit zijn rapporten waarin men de tevredenheid van de arbeiders, per team en ploeg kan terugvinden. Dit gaat over zaken als functie-inhoud, teamwerk, zelfbeheer, werksfeer, teambegeleider, persoonlijke erkenning enz.. Deze rapporten heb ik opgenomen in mijn bijlagen.

Daarnaast kreeg ik ook nog rapporten met opmerkingen van de teamleden zelf. Dit gaat van de tevredenheid over de keuken tot het werken in het team. Zo kreeg ik een beter zicht op wat de teamleden zelf vinden over de manier waarop hun team functioneert Dit zijn wel antwoorden over de drie ploegen heen, dus niet specifiek van de teams die ik onderzocht heb. Daarom vond ik het niet relevant deze enquêtes op te nemen in mijn scriptie.

---

<sup>40</sup> Bijlage 7

<sup>41</sup> Bijlage 9

### 3 Het verloop

Ik heb tien teams gekozen verspreid over drie zones binnen de eindassemblage, waarvan er 8 een respons gegeven hebben. Om praktische redenen was het niet mogelijk om zelf bij het invullen van de vragenlijsten te blijven, omdat ze allemaal op hetzelfde moment een half uur Vec-teamstilstand<sup>42</sup> hebben en dit gebeurt slechts een maal om de veertien dagen. Zelf had ik er dan ook geen zicht op waar de vragenlijsten terechtgekomen waren. Het is zo dat elk team bestaat uit drie ploegen, nl. de twee dagploegen, de A- en de B-ploeg, en de nachtploeg-C. Ik heb enkele teams uit de A-ploeg, enkele teams uit de B-ploeg en een team uit de C-ploeg geselecteerd. Dit is een externe variabele meer, maar praktisch was dit niet helemaal uit te sluiten.

Sommige teamleden hebben ook een ander puntensysteem toegepast dan dat van Belbin; dit kan een vertekend beeld geven van de resultaten. Maar om al deze resultaten te negeren, was mijn doelgroep te klein. Ik heb dan gewoon de punten opgeteld volgens hun systeem; waar er grote verschillen merkbaar waren, ging ik er van uit dat er wel een teamrol te onderscheiden was.

Tenslotte waren er ook teamleden die niets ingevuld hadden, waardoor het beeld van bepaalde teams niet compleet was en waar ik dus weinig uit kon afleiden.

Om de privacy van de teams zo goed mogelijk te bewaren heb ik de teams die ik kon verwerken in mijn onderzoek, een nummer gegeven van 1 tot en met 8.

---

<sup>42</sup> Zie uitleg Deel II hoofdstuk 4: teamevaluatie

## HOOFDSTUK 2

### DE RESULTATEN

#### 1 Samenstelling van succesvolle teams volgens Belbin:

Ik zal beginnen met de drie meest volledige teams: dit zijn Team 1A en 2A uit de A-ploeg en Team 3B uit de B-ploeg.

##### 1.1 Team 1 A

Tabel resultaten team 1

| 1 A | Teamrol 1 <sup>43</sup> | Teamrol 2 <sup>44</sup> | Zelfbeheer? | Inzet zelfbeheer? | QC DISME | Goed team? | Voelt zich goed? |
|-----|-------------------------|-------------------------|-------------|-------------------|----------|------------|------------------|
|     | GW <sup>45</sup> 16     | BM15                    | ja          | voldoende         | /        | Ja         | ja               |
|     | VZ/GW 24                |                         | ja          | voldoende         | S        | Ja         | ja               |
|     | GW40                    |                         | ja          | Actief            | Q        | Ja         | ja               |
|     | VZ25                    |                         | ja          | Actief            |          | Ja         | ja               |
|     | GW/WA/VM/ 20            |                         | ja          | voldoende         | Q        | voldoende  | valt mee         |
|     | GW/WA 20                |                         | ja          | voldoende         | E        | Ja         | ja               |
|     | VZ 22                   | VM16                    | nee         | voldoende         | D        | Ja         | ja               |
|     | VZ 21                   | AF 16                   | ja          | heel actief       |          | Ja         | ja               |
|     | PL 30                   | GW 20                   | nee         | voldoende         |          | Ja         | ja               |
|     | BO 31                   | WA 19                   | ja          | voldoende         | C        | Ja         | ja               |
|     | BM 30                   | GW 20                   | ja          | Weinig            | M        | Ja         | ja               |
|     | VM 20                   | BM/BO 15                | ja          | Actief            | C        | Ja         | ja               |
|     | AF 22                   | GW 19                   | nee         | voldoende         | I        | Ja         | ja               |

Bronnen: eigen verwerking van de resultaten

Gegevens stappenplan en FOCUS-rapport:

- Team 1A scoort 100% op de drie eerste stappen van het stappenplan. Er is slechts een team dat beter scoort en alle zes de stappen doorlopen heeft. Van de 42 teams in de eindassemblage zijn er 4 teams die deze score hebben. Dus men kan dit team wel zien als een van de succesvollere teams op vlak van **zelfbeheer**.

<sup>43</sup> De teamrol waar het teamlid de meeste punten voor heeft op 70: zijn primaire teamrol.

<sup>44</sup> De secundaire teamrol, de rol waar hij zich in kan oefenen wanneer er een teamrol ontbreekt.

<sup>45</sup> GroepsWerker, VoorZitter, WAarschuwer, PLant, BronOnderzoeker, VorMer, BedrijfsMan, AFwerker.



- In het FOCUS-rapport<sup>46</sup> is af te lezen dat in dit team van de A-ploeg de **arbeidsvoldoening** over het algemeen hoog is.
  - Er is actie vereist bij de tevredenheid over:
    - werkmiddelen;
    - leermogelijkheden;
    - gevoel van zekerheid.
  - Een lichte actie is wenselijk in verband met:
    - veiligheid gezondheid en milieu;
    - werkmiddelen;
    - GPO<sup>47</sup>
    - persoonlijke erkenning.
  - Teamwerk 90, zelfbeheer 89, werksfeer 86, directe leidinggevende 92.

In de enquête spreekt men van een goede verstandhouding met de teambegeleider, goede communicatie en een goede werksfeer. Men heeft wel wat problemen met de werkdruk en de kwaliteitsfactoren zoals het onderhoud. Dit is wel de mening van heel het Team 1 en dus over alle ploegen heen.

Wanneer we kijken naar de resultaten van de vragenlijsten, zien we dat alle teamleden vinden dat het team goed of toch voldoende goed functioneert en dat iedereen zich goed voelt binnen het team.

Hieruit kan men dus concluderen dat dit een succesvol team is zowel op vlak van zelfbeheer als samenwerking.

Hoe is dit succesvolle team samengesteld?

- Indien we enkel kijken naar de dominante rollen, zien we dat de 8 teamrollen vertegenwoordigd zijn. Dit is een heterogeen team, wat volgens Belbin al een pluspunt betekent op de weg naar het succes. Aangezien alle rollen vertegenwoordigd zijn, zal er waarschijnlijk geen nood zijn aan het gebruiken van de secundaire teamrollen.
- Er is een duidelijke **Plant** aanwezig. Volgens Belbin heeft elk team zeker een creatieve persoon als de **Plant** nodig. Eén **Plant** is wel voldoende aangezien dit een eerder introvert persoon is.
- Als leiderfiguren hebben we drie duidelijke **Voorzitters**, een **Voorzitter Groepswerker**, een **Vormer** en een teamlid waarvan er drie rollen op hetzelfde niveau staan, waarvan één **Vormer**. Het is belangrijk dat er in normale niet stresserende omstandigheden rustige **Voorzitters** aanwezig zijn. Zij leiden het team met zachte hand. De **Vormer** kan van pas komen tijdens crisissituaties, maar in gewone situaties kan hij wel soms herrie schoppen.
- Een **Bedrijfsman** is ook steeds een toegevoegde waarde voor het team en er zijn enkele **Groepswerkers** om het team bij elkaar te houden.

<sup>46</sup> Focus-rapporten terug te vinden in bijlage

<sup>47</sup> Geweld, Pesten, Ongewenste intimiteiten

- Het team bezit zelfs een zeldzame **Afwerker** om de details in de gaten te houden en twee **Waarnemers** die een objectieve kijk op de zaak hebben.

Volgens Belbin zou dit een goed team zijn; dit blijkt ook uit de resultaten van het stappenplan, de enquête en het rapport over arbeidsvoldoening.

## 1.2 Team 2 A

Tabel resultaten team 2:

| 2 A | Teamrol 1        | Teamrol 2 | <u>zelfbeheer</u><br>? | <u>Inzet zelfbeheer</u><br>? | QCDISME | <u>Goed team?</u> | <u>Voelt zich goed?</u> |
|-----|------------------|-----------|------------------------|------------------------------|---------|-------------------|-------------------------|
|     | GW 35            |           | Ja                     | weinig                       | D       | Ja                | ja                      |
|     | PL 30            | BM 20     |                        | voldoende                    | I       | Ja                | ja                      |
|     | GW 25            | BM 22     | Ja                     | voldoende                    | Q       | Nee               | ja                      |
|     | VZ20             |           | Ja                     | ?                            | Q3      | Nee               | ja                      |
|     | GW 40            |           | Ja                     | voldoende                    |         | Ja                | ja                      |
|     | VM 26            | VZ 14     | Ja                     | heel actief                  | S2 M    | Nee               | soms                    |
|     | GW 17            |           | <b>Ja</b>              |                              | C1      | Ja                | ja                      |
|     |                  |           |                        |                              |         | neen en           |                         |
|     | BM 40            | BO 20     | Ja                     | voldoende                    | S       | ja                | neen en ja              |
|     | GW 22            | VM 13     | Ja                     |                              | Q2      | Nee               | nee                     |
|     | BM 45            |           |                        | heel actief                  |         | Ja                | ja                      |
|     | Alles behalve BO |           | Ja                     | Actief                       | Q3      | Ja                | ja soms                 |
|     | VM GW 20         |           | Ja                     | heel actief                  | E       | Neen              | kan beter               |

Bronnen: eigen verwerking resultaten.

Gegevens stappenplan en FOCUS-rapport:

- In het stappenplan scoort ook team 2A bij de eerste drie stappen 100%. Op vlak van **zelfbeheer** is dit dan ook een succesvol team.
- Op het vlak van **arbeidsvoldoening** scoort dit team ongeveer even goed.
  - Er is actie vereist op het vlak van:
    - leermogelijkheden.
  - Er is een lichte actie vereist op het vlak van:
    - zelfbeheer 84;
    - werkmiddelen;
    - groeimogelijkheden;
    - persoonlijke erkenning;
    - veiligheidsinitiatieven.
  - Teamwerk 93, zelfbeheer 84, werksfeer 88, directe leidinggevende 93. Op het vlak van teamwerk en werksfeer scoort dit team beter, op het vlak van zelfbeheer iets minder.

Enquêtes: negatief over communicatie, feedback, te weinig opleiding. Wel positief over de samenhang van het team, **zelfbeheer**.

Uit mijn vragen blijkt dat er toch meer verdeeldheid is over de werking van het team en dat niet iedereen zich altijd goed voelt binnen het team.

Ook dit team kan men blijkbaar als succesvol beschouwen.

Samenstelling:

- De meeste leden hebben een uitgesproken dominante teamrol; één persoon vindt dat hij met alles voeling heeft behalve **Brononderzoeker**.
- Wanneer we de samenstelling op het vlak van dominante rollen bekijken is er hier wel minder diversiteit dan bij het vorige team. Er is geen **Brononderzoeker**, geen **Waarnemer** en geen **Afwerker**. Een **Bedrijfsman** heeft als secundaire rol **Brononderzoeker**; dus het zou kunnen dat hij die rol wat op zich neemt. Een ander teamlid heeft wel voeling met **Waarnemer** en **Afwerker**, maar heeft eigenlijk geen duidelijk dominante of sterke rol.
- Er is een **Plant**, dit is wel een sterk punt.
- Als we kijken naar de leiderschapstypes zien we dat er een duidelijke **Voorzitter** is en een **Vormer** die als secundaire rol **Voorzitter** is. Deze tweede is dan misschien een **Vormer**, die wat van de rustigere kenmerken van de **Voorzitter** bezit.

Volgens Belbin zou dit een iets minder succesvol team zijn omdat er minder variatie in het team zit. Hier zou een grotere verscheidenheid misschien kunnen zorgen voor wat positievere reacties op mijn vragen over wat ze zelf vinden van het team. Het is wel positief dat er een **Plant** in het team aanwezig is en een sterke **Voorzitter**.

### 1.3 Team 3 B

Tabel resultaten team 3

| <b>3B</b> | <b>Teamrol 1</b> | <b>Teamrol 2</b> | <b>Zelfbeheer?</b>                  | <b>Inzet zelfbeheer?</b> | <b>QCDISME</b> | <b>Goed team?</b> | <b>Voelt zich goed?</b> |
|-----------|------------------|------------------|-------------------------------------|--------------------------|----------------|-------------------|-------------------------|
|           | AF30             | BM20             | Ja                                  | voldoende                | C1             | ja                | ja                      |
|           | PL/ BO 20        |                  | Nee                                 | voldoende                | D              | ja                | ja                      |
|           | VM 30            | BM 20            | Ja                                  | voldoende                |                | ja                | ja                      |
|           | BO/GW 20         |                  |                                     | actief                   |                | ja                | ja                      |
|           | BM/BO/AF 20      |                  | Ja                                  | voldoende                |                | ja                | ja                      |
|           |                  |                  | nog niet gehad wel belangrijk       |                          |                | redelijk          |                         |
|           | BM 26            | VM 16            | Ja                                  | niet bezig               | D              | ja                | ja                      |
|           | GW 30            |                  |                                     | actief                   | Q              | ja                | ja                      |
|           | PL 23/24         | WA/BM20          |                                     | weinig                   |                | ja                | ja                      |
|           | VZ/BM/GW 20      |                  | Ja                                  | voldoende                |                | ja                | ja                      |
|           | GW 30            | BM 20            |                                     | niet bezig               | E              | ja                | ja                      |
|           |                  |                  | Ja maar niet zoals ze nu bezig zijn |                          |                |                   |                         |
|           | GW 20            |                  |                                     | niet bezig               |                | ja                | ja                      |

Bronnen: eigen verwerking resultaten

Gegevens stappenplan en FOCUS-rapport:

- In het stappenplan zien we dat team 3 B volgende scores heeft:
  - stap 1: 94%
  - stap 2: 75 %
  - stap 3: 24%

Dit team heeft dus nog een hele weg af te leggen om de vorige twee teams bij te benen.
- In het FOCUS-rapport ziet dit team er ook heel wat minder beloftevol uit:
  - Dringend actie vereist:
    - teamwerk 74;
    - werksfeer 66;
    - werkvoorwaarden;
    - leermogelijkheden;
    - groeimogelijkheden;
    - persoonlijke erkenning;
    - gevoel van zekerheid;
    - GPO.

- Actie:
  - functie-inhoud;
  - teambegeleider;
  - communicatie en informatie;
  - veiligheid gezondheid en milieu;
  - 'het werk zelf'.
- Lichte actie:
  - directe leidinggevende 83;
  - organisatiestructuur;
  - werkomstandigheden;
  - algemene tevredenheid binnen VCG.
- Zelfbeheer 86:

In de enquêtes wordt de sfeer binnen het team in twijfel getrokken, meer reserves nodig...

Dit team 3B scoort al heel wat minder dan de andere twee teams; in de bevraging zelf is hier niet veel van te merken. Het team is niet overtuigend bezig met zelfbeheer.

Het team is een stuk minder succesvol dan de andere twee teams.  
Zien we een verschil in de samenstelling?

- Bij de dominante rollen zien we geen echte **Voorzitter**, wel een sterke **Vormer**.
- Ook vindt men er geen **Brononderzoeker** en een **Plant** benadert heel dicht een **Waarschuwer/Bedrijfsman**. Dus hier kunnen we ook niet echt spreken van een sterke **Plant**.
- Er is geen grote verscheidenheid bij de dominante rollen en evenmin bij de secundaire rollen. Veel leden van dit team hebben geen echt duidelijke rol.

Volgens Belbin zou dit ook geen erg succesvol team zijn en dit komt overeen met de werkelijkheid. Bij dit team zou het goed zijn om een sterke **Voorzitter** en een sterke **Plant** te hebben.

## 1.4 Team 4B

Bij team 4 B kon ik de resultaten niet altijd correct uitrekenen. Ik heb wel voor ieder lid een teamrol kunnen invullen, maar dit kan een volledig vertekend beeld geven. Daarom zijn de resultaten uit de vorige drie teams belangrijker.

Tabel resultaten team 4

| 4 B | Teamrol 1 | Teamrol 2 | Zelfbeheer ? | Inzet zelfbeheer? | QCDISME | Goed team?  | Voelt zich goed?  |
|-----|-----------|-----------|--------------|-------------------|---------|-------------|-------------------|
|     | VZ 30     |           | Ja           | voldoende         | I       | Ja          | Ja                |
|     | GW 29     |           | /            | voldoende         | Q       | Ja          | Ja                |
|     | VM 30     | PL 20     | Ja           | heel actief       | Q       | Ja          | Soms              |
|     | GW 19?    |           | Ja           | Actief            | S       | Ja          | Ja                |
|     | GW 30     |           | Ja           | voldoende         | I       | Soms +/-    | Ja                |
|     | BO 15?    | WA/GW 10  | Ja           | Actief            | Q3      | Ja          | Ja                |
|     |           |           |              |                   |         |             | ja (jonge mensen) |
|     | GW 36     | BO 20     | Ja           | Actief            | D       | niet altijd |                   |
|     | GW 17?    | VZ 15?    | Ja           | /                 | /       | Ja          | Ja                |
|     | BO13      | BM10      | Ja           |                   | C1      | Ja          | Ja                |
|     | BM30      | GW 25     | Ja           | voldoende         | M       | Ja          | Ja                |
|     | VM 17     | WA/BM 11  | plus minus   | voldoende         | S       | plus minus  | Ja                |
|     | BM/GW 11  |           | Nee          | heel actief       | C       | Ja          | Ja                |
|     | WA 20     |           | Nee          | Actief            | Q       | Ja          | Ja                |

Broonnen: eigen verwerking resultaten

Gegevens stappenplan en FOCUS-rapport:

- Dit team behaalt bij de eerste twee stappen van het stappenplan 100% en bij de derde stap 99%. Dit team zit dus op vlak van **zelfbeheer** bijna even ver als de eerste twee teams.
- In het focusrapport zien we ook niet zo veel problemen:
  - Dringende actie:
    - werkvoorwaarden;
  - Actie:
    - leermogelijkheden;
    - gevoel van zekerheid;
  - Lichte actie:
    - directe leidinggevende 84;
    - groeimogelijkheden;
    - 'het werk zelf'.
  - Teamwerk 88, zelfbeheer 92, werksfeer 90.

Uit de enquêtes blijkt: een goede afwisseling, werksfeer; er wordt rekening gehouden met arbeiders, rotatie; goede relatie met de gebiedscoach,...

Tenslotte komen er uit mijn vragenlijst niet echt problemen naar boven, enkel een paar bedenkingen over de werking van het team. Er zijn wel enkele dominante **Brononderzoekers** en er is een teamlid dat als secundaire rol **Plant** heeft. Dit probleem kan dus opgevangen worden.

Dit lijkt ook een succesvol team. De groep zit wel net niet zo ver in **zelfbeheer** als team 1 A en 2 A. Ook al zijn de resultaten vertekend, we bekijken ook nog eens de samenstelling:

- in dit team vindt men bij de dominante rollen geen Plant en geen Afwerker terug. Afwerkers zijn zo al redelijk zeldzaam, een sterke Plant missen in een team is echt wel een nadeel;
- er is meer variëteit dan in team 3B als men kijkt naar de secundaire en dominante rollen samen. De rollen zijn ook meer uitgesproken.
- Het enige minpunt aan dit team is dat er geen duidelijke **Plant** in voorkomt. Maar aangezien het team goed draait, er zijn toch een aantal **Brononderzoekers** en een **Vormer** met als secundaire rol **Plant**, wordt dit probleem misschien wel goed opgevangen.

Dus volgens de theorie van Belbin kan dit team nog beter worden met een sterke **Plant**.



## 1.5 Team 5B

Tabel resultaten team 5

| 5 B | Teamrol 1 | Teamrol 2 | Zelfbeheer<br>? | Inzet zelfbeheer? | QCDISM<br>E | Goed<br>team? | Voelt<br>zich<br>goed? |
|-----|-----------|-----------|-----------------|-------------------|-------------|---------------|------------------------|
|     | BM 19     | BO 14     | Ja              | heel actief       | ?           | Ja            | ja                     |
|     | VM16?     | GW 15     | Ja              | heel actief       | E           | Ja            | ja                     |
|     | VZ 25     | WA 12     | Ja              | weinig            |             | Ja            | ja                     |
|     | PL/AF 20  | GW 15     | Soms            | actief            |             | Ja            | ja                     |
|     | AF 13     | GW 12     |                 | voldoende         | Q3          | Ja            | ja                     |
|     | GW 25     | WA 13     |                 | weinig            | C           | Ja            | ja                     |
|     | BM 29     |           |                 | actief            | Q           | Ja            | ja                     |
|     | GW 13?    | AF 11?    | Ja              | voldoende         | D           | Ja            | ja                     |
|     | VZ 31     | WA 16     | ja (neen?)      | heel actief       | C           | Ja            | ja                     |
|     | BM 34     | GW 25     | Ja              | voldoende         | Q           | Ja            | ja                     |
|     | GW 25     | AF 17     | Matig           | voldoende/weinig  | C1          | Ja            | ja                     |
|     | BM 30     | GW 20     | Ja              | voldoende         | M           | redelijk      | ja                     |
|     | VZ/VM 12? | PL/BO 9?  | Nee             | weinig            | S2          | Ja            | ja                     |
|     | ?         | ?         | Nee             | weinig            | ?           | Ja            | ja                     |

Bronnen: eigen verwerking resultaten

Gegevens stappenplan en FOCUS-rapport:

- in het stappenplan behaalt dit team 3 maal 100% bij de drie stappen. Op vak van **zelfbeheer** scoort dit team dus goed.
- uit het FOCUS-rapport blijkt dat de teamleden best tevreden zijn. Er zijn maar enkele aandachtspunten:
  - Lichte actie:
    - werkmiddelen;
    - veiligheidsinitiatieven;
    - actie:
    - werkvoorwaarden.
  - Teamwerk 93, zelfbeheer 95, werksfeer 91, directe leidinggevende 89.

Men vindt vooral de werksfeer, het teamwerk en de leer- en groeimogelijkheden goed. Negatieve punten zijn zelfbeheer, veiligheid en sfeer.

In mijn vragenlijst kan men zien dat er weinig tot geen problemen zijn bij de werking en de sfeer in het team; er zijn wel een aantal mensen die **zelfbeheer** niet belangrijk vinden.

Dit team kan men dus ook succesvol noemen. Er ontbreken wel gegevens, toch probeer ik een analyse te geven van de samenstelling:

- alle rollen zijn vertegenwoordigd, zij het niet allemaal bij de dominante rollen;
- het is opvallend dat er heel wat **Voorzitters** aanwezig zijn;
- men vindt bij de primaire rollen wel niet veel zuivere **Brononderzoekers** en **Planten**, er is enkel een **Plant/Afwerker**. Bij de secundaire rollen vindt men wel aanleg voor **Brononderzoekers**.

Dit team kan volgens Belbin wel nog een sterkere **Plant** gebruiken, maar in werkelijkheid lijkt dit niet nodig. Het is natuurlijk zo dat de resultaten die ik hier heb niet volledig zijn.

## 1.6 Teams 6C, 7A en 8B

Van de laatste drie teams, 6C, 7A en 8B, kreeg te weinig gegevens om duidelijke conclusies te trekken. Bij alledrie de teams kan men in het FOCUS-rapport in bijlage zien dat de leden weinig tevreden zijn. Dit is misschien ook de reden waarom het mij niet gelukt is efficiënte gegevens over dit team te bekomen. In het stappenplan hebben de teams ook nog een hele weg te gaan. Om dit te kunnen verklaren heb ik meer gegevens nodig. Op het eerste zicht zitten er in alle drie de teams geen **Voorzitters** (enkel in het derde team als secundaire rol) en totaal geen **Planten**. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor de zwakkere resultaten binnen deze teams. Het zou natuurlijk kunnen dat juist deze rollen hun enquête niet ingevuld hebben.

Tabel resultaten team 6

| 6 C | Teamrol 1 | Teamrol 2 | Zelfbeheer ? | Inzet zelfbeheer? | QCDISME | Goed team?   | Voelt zich goed? |
|-----|-----------|-----------|--------------|-------------------|---------|--------------|------------------|
|     | GW 22/25  | AF 23     | ja           | weinig            | Q1      | ja           | Ja               |
|     | BM 33     | VM 26     | ja           | weinig            | C2      | ja           | Ja               |
|     | GW BM 20? |           |              | actief            | D E N I | ja           | Ja               |
|     | BM 37?    |           |              | niet bezig        |         | ja           | Ja               |
|     | BM 22     |           | ja           | niet bezig        |         | ja zeer goed | ja zeer goed     |
|     | AF 20     | WA 11     | ja           | voldoende         | E       | ja           | Ja               |
|     |           |           | ja           | weinig            | M       | ja           | Ja               |
|     | BO        |           | ja           | heel actief       |         | ja           | Ja               |
|     | BM        |           | ja           | weinig            | Q3      | ja           | Ja               |
|     |           |           |              | actief            | C1      | ja           | Ja               |

Bronnen: eigen verwerking resultaten

Stappenplan :

- Stap 1: 98%
- Stap 2: 94%
- Stap 3: 91%

Tabel resultaten team 7

| <b>7 A</b> | <b>Teamrol 1</b>                                | <b>Teamrol 2</b>         | <b>Zelfbeheer?</b>      | <b>Inzet zelfbeheer?</b>               | <b>QCDISME</b> | <b>Goed team?</b>                    | <b>Voelt zich goed?</b>              |
|------------|---|--------------------------|-------------------------|--|----------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
|            | GW 16?<br>GW 40?<br>BO/BM 14?<br>BM/BO 12?<br>? | BO 8?<br>BM 23?<br><br>? | Nee<br>Nee<br>Nee<br>Ja | weinig<br>Niet<br>Niet<br>Niet<br>Niet | /              | ja<br>ja<br>ja<br>ja<br>soms<br>neen | Ja<br>Ja<br>Ja<br>Ja<br>Soms<br>Neen |
|            | AF 10?<br>BM/BO 15?<br>GW 53?                   | WA 50?                   | Nee<br>Ja               | Heel actief                            | /<br>C         | ja<br>ja                             | Ja<br>Ja                             |

Bronnen: eigen verwerking resultaten

Stappenplan :

- Stap 1: 97%
- Stap 2: 86%
- Stap 3: 78%

Tabel resultaten team 8

| <b>8 B</b> | <b>Teamrol 1</b>        | <b>Teamrol 2</b>    | <b>Zelfbeheer ?</b>  | <b>Inzet zelfbeheer?</b>                                 | <b>QCDISME</b>       | <b>Goed team?</b>                               | <b>Voelt zich goed?</b>                 |
|------------|-------------------------|---------------------|----------------------|--|----------------------|---|---|
|            | GW 20<br>GW 25<br>GW 30 | WA/BM15<br>WA 13/14 | ja<br>ja<br>ja<br>ja | niet bezig<br>actief<br>voldoende<br>voldoende<br>weinig | S<br>M<br>D<br>C     | een<br>beetje<br>soms<br>ja<br>ongeveer<br>soms | Een beetje<br>Ja<br>Ja<br>Bijna<br>Soms |
|            | WA 15                   |                     | ja                   | voldoende<br>weinig                                      | C<br>verbeteren<br>Q | ja<br>af en toe<br>ja                           | Ja<br>Soms<br>Ja                        |
|            | BM 18                   | GW/VZ15             | nee                  | weinig   | S2                   | ja<br>soms                                      | Ja<br>Ja                                |

Bronnen: eigen verwerking resultaten

Stappenplan

- Stap 1: 100%
- Stap 2: 94%
- Stap 3: 82%

## 2Verband tussen teamrollen en de letters van het QCDISME

Per letter heb ik gekeken welke teamrollen het meest voorkomen:

**Quality:** (Kwaliteit): hier vindt men alle teamrollen terug.

**Cost:** (Kost): ook hier zijn alle teamrollen vertegenwoordigd.

Dit is niet zo verwonderlijk. Een gebiedscoach uit de eindassemblage wist mij immers te vertellen dat de meeste arbeiders zich het liefst bezighielden met de kwaliteit en de kost omdat ze zich in een productiegebonden omgeving bevinden. Het is vooral belangrijk om te kijken wie zich bezig houdt met de letter M en I; deze letters zijn belangrijk binnen de 'nieuwe' Volvocultuur om te werken aan echte verandering.

**Delivery Times:** (leveringstermijn): 5 keer van de 8 zijn **Groepswerkers**; **Vormer** en **Brononderzoeker** komen hier ook elk twee keer voor.

**Improvements:** (verbeteringen): BM/VM- PL/BM-AF/GW-GW-VZ:  
**Bedrijfsmannen** en **Groepswerkers** lijken hier meer vertegenwoordigd.

**Safety :** (veiligheid): GW/BM, BM/BO, VM/VZ, VZ/GW, VZ/VM, GW: hier komen wel iets meer leidertypes in voor.

**Morale:** (moraal): Hier komt van de 7 mensen drie keer de combinatie **Bedrijfsman/Groepswerker** voor. Dit is misschien de enige echt opvallende combinatie.

**Environment:** (omgeving): GW, BM, VM/GW, GW/WA, VM/GW, VM/WA/BM: hier valt misschien de aanwezigheid van de **Vormers** op.

Een duidelijke lijn is hier niet echt te trekken. **Groepswerkers** komen meer voor dan de andere teamrollen in mijn onderzoek; dus is het logisch dat ze zowat betrokken zijn bij elke letter. De letter **Q** en **C** ligt bij elke teamrol goed in de markt. Maar vooral bij de **Waarnemers** komen deze twee letters wel op de voorgrond.

## HOOFDSTUK 3

### CONCLUSIE

De doelstelling van mijn onderzoek was een antwoord te krijgen op de volgende drie vragen:

1. Kan men in de praktijk bij arbeidersteams ook een verschil in succes zien bij een verschillende samenstelling volgens de Belbin-methode?

Op deze vraag kan ik, aan de hand van mijn beperkte resultaten, positief antwoorden. Teams met voldoende variatie, een goede **Voorzitter** en een **Plant**, behoren in mijn onderzoek tot de betere teams op vlak van zelfbeheer en arbeidstevredenheid. Ook wanneer een van die twee rollen kan overgenomen worden door iemand die een secundaire aanleg heeft voor de rol, presteert het team goed.

2. Is er een verband tussen bepaalde teamsamenstellingen en de betrokkenheid en inzet bij zelfbeheer?

Wanneer er geen goede **Plant** is en ook geen goede **Voorzitter**, dan scoort het team een stuk lager in het stappenplan van zelfbeheer. Een team met sterke **Voorzitters** heeft het voordeel dat het team goed samen functioneert. Volgens mij heeft de **Plant** veel invloed op het **zelfbeheer**. **Groepswerkers** en **Bedrijfsmannen** hebben niet veel invloed op het zelfbeheer, want deze teamrollen zijn in elk team goed vertegenwoordigd. **Afwerkers** en **Waarschuwings** zijn minder vertegenwoordigd, zeker als primaire teamrollen. Ze werken wel steeds mee aan een letter maar er is geen duidelijk verband tussen hun aanwezigheid en het presteren op vlak van zelfbeheer. De **Planten** en **Brononderzoekers** geven een creatieve input en vooral de **Voorzittersrol** is een belangrijke leidersrol. Wanneer er geen **Voorzitter** is, zijn de prestaties van het team een pak minder.

Bij deze twee vragen zou ik graag nogmaals willen opmerken, dat er veel afhangt van de gebiedscoaches en teambegeleiders. Wanneer zij meer nadruk leggen op het zelfbeheer zullen de teams ook meer aangespoord worden om dit te doen. Indien men hier meer onderzoek naar zou doen, is het belangrijk hier rekening mee te houden.

### 3. Is er een verband tussen bepaalde teamrollen en bepaalde letters van het QCDISME?

Een echt verband kan ik niet onmiddellijk vinden. Daarvoor zijn mijn resultaten misschien te beperkt. Kost (**C**) en Kwaliteit (**Q**) wordt door elke teamrol gekozen. Er kan een verband zijn tussen de **Bedrijfsman-Groepswerker** en de letter **M**. En er zijn misschien meer leidersrollen (**Vormers en Voorzitters**) die er voor kiezen om in te staan voor de veiligheid(**S**).

## HOOFDSTUK 4

### ONDERZOEK IN DE TOEKOMST EN MOGELIJKHEDEN

Volgens mij is het niet aan te raden het dure “Interplace-systeem” van Belbin te gebruiken om arbeiders te selecteren en er teams mee samen te stellen. Deze vragenlijst geeft al een idee over hoe de mensen in elkaar zitten en welk effect de samenstelling kan hebben op een team. Dat de rol **Specialist** niet in de vragenlijst is opgenomen, speelt, denk ik, weinig rol bij deze zelfsturende teams. Op managementniveau is dit wel belangrijker.

Op de selectiedienst heb ik nagevraagd of het mogelijk zou zijn dit systeem toe te passen. Daar kreeg ik het antwoord dat dit wel gaat wanneer men nieuwe teams gaat samenstellen, zoals bij de opstart van een nachtploeg. Maar nu worden arbeiders gewoon in teams geplaatst waar er mensen weggevallen zijn. Om dan telkens arbeiders te kiezen volgens het teamrolprofiel zouden er te veel goede werkrachten verloren gaan bij het selectieproces. Om nu nog alle teams te veranderen en ze samen te stellen volgens de methode van Belbin, zou onbegonnen werk zijn. Er zou veel te veel tijd verloren gaan en deze samenstelling sluit geen onderlinge problemen tussen de teamleden uit.

Men zou dit systeem wel kunnen gebruiken om te bekijken wat er mis gaat binnen bepaalde teams. Misschien kunnen de problemen wel opgelost worden door een bepaalde rol in het team te plaatsen, of er juist een uit te halen. Bvb. wanneer er te veel **Vormers** in een team zitten die de rust verstoren, en er is geen goede **Voorzitter** die het team in de goeie richting kan blijven sturen, zou het niet slecht zijn om er een paar **Vormers** uit te halen of er een **Voorzitter** in te plaatsen.

Maar voor men hier aan kan beginnen denken, is het beter om nog onderzoek te voeren naar volgende punten:

- alle teams binnen de eindassemblage vergelijken;
- kijken welke invloed de gebiedscoaches en teambegeleiders hebben op de vorderingen binnen zelfbeheer;
- de teamrolprofielen van de Teambegeleiders onderzoeken: kijken welke teamrollen goed kunnen samenwerken met hun team en ze eventueel feedback geven aan de hand van Belbins ideeën over welke rollen goed kunnen samenwerken;
- een vergelijking maken tussen de verschillende fabrieken. Is het in de andere fabrieken ook zo dat bepaalde samenstellingen meer succes halen dan andere? Of hangt dit gewoon af van de mentaliteit die binnen de verschillende fabrieken heerst?
- zou het haalbaar zijn om teams samen te stellen aan de hand van deze vragenlijsten of kan men zich inderdaad beter beperken tot het ‘herstellen’ van teams wanneer er problemen zijn?



## EINDCONCLUSIE

Wanneer men een team wil samenstellen is het belangrijk om weten welke cultuur er heerst binnen het land van uw organisatie. Ook al lopen de visies over teamwerk in dezelfde richting, toch kan men niet binnen alle culturen verwachten dat mensen vrijwillig een team willen vormen om de organisatie te helpen verbeteren.

Het is bovendien belangrijk dat wordt nagegaan of binnen de gegeven omstandigheden wel een team kan gebruikt worden.:

- of de organisatie een profit- of non-profitorganisatie is speelt weinig rol. Het is wel zo dat men in de non-profitsector minder ver is in het gebruiken van teams, maar dit zou in dezelfde richting moeten evolueren, gezien veel sectoren hetzelfde beleid willen voeren als de profit-sector;
- er moet bekeken worden of er meer dan een persoon nodig is om de taak uit te voeren, of er tijd is om een team op te richten, of de organisatiecultuur zich hier toe leent, of de taak zelf uitdagend genoeg is om een team op te richten, enz...;
- een team kan zeer aangewezen zijn wanneer men problemen over verschillende afdelingen wil oplossen; men kan een grotere combinatie van visies, kennis en vaardigheden gebruiken om een probleem vanuit al zijn facetten te bekijken;
- het team zal met een aantal problemen te kampen krijgen waar het mee zal moeten leren omgaan.

Teamwerk brengt voor- en nadelen met zich mee; er zal in elke situatie beslist worden of de voordelen genoeg opwegen tegen de nadelen om een team op te richten.

Indien u er zeker van bent dat een team op zijn plaats is binnen uw organisatie voor het bepaalde takenpakket, kan u nadenken over hoe u het team gaat samenstellen.

U kan er voor kiezen om een team willekeurig samen te stellen, volgens de kennis en vaardigheden die u nodig hebt voor het probleem, of u kunt streven naar de perfecte combinatie van functierollen en teamrollen. In ieder geval zal u eerst leden moeten selecteren die binnen de functie passen en die liefst ook voeling hebben met teamwerk en sociale vaardigheden. Om leden te selecteren bestaan er verschillende methodes: assessment centers, selectiegesprekken, psychologische tests, de 'LIFO-methode' en het 'Interplace systeem'. Wat u gebruikt hangt af wat u er aan wilt uitgeven en hoeveel tijd u in het kiezen van het team wil steken. Het is alleszins een must om op voorhand te weten wat u zoekt, wat de kenmerken zijn van wat u zoekt en met hoeveel teamleden uw team effectief en efficiënt zal kunnen functioneren. Er wordt aangeraden om niet meer dan 12 leden te hebben zodat iedereen nog een inbreng kan doen. Dit is natuurlijk ook afhankelijk van de aard van de taak.

Wanneer men de perfecte combinatie van teamrollen wil hebben, zoals Belbin ze beschreven heeft, kan u best gebruik maken van het 'Interplace systeem'. De 'LIFO-methode' en de MBTI-test sluiten hier deels bij aan, maar de MBTI-test wordt ten stelligste afgeraden om als selectie-instrument te gebruiken. Men moet zelf nagaan of men het risico wil nemen veel tijd te verliezen en goede kandidaten te mislopen door op het teamprofiel af te gaan. Uit mijn onderzoek lijkt de teamroltheorie wel te kloppen. Maar het is toch beter dit instrument als hulp te gebruiken voor eventuele verbeteringen in het team.

Welke methode u ook kiest, uw team zal een aantal stadia moeten doorlopen voor het een hecht team vormt. De teamleden moeten elkaar leren kennen, normen vastleggen die binnen de groep zullen heersen, afspraken maken, rollen verdelen,.... Wanneer de structuur voor iedereen vastligt en de afspraken gemaakt zijn, kan men spreken van een echt team. Het is van groot belang dat men voldoende tijd neemt voor de opstartfase, zodat de rest van het groeiproces vlotter kan verlopen.

Om het team nu te ontwikkelen, te versterken, kan men gebruik maken van teamvorming en teambuilding. Teamvorming gebeurt binnen het team zelf; problemen worden samen aangepakt en het team wordt voortdurend onderhouden door samen na te gaan wat er kan verbeteren en door samen aan het team te werken. Teambuilding wordt geleid door een externe partij, die de situatie nagaat binnen het team en een programma op maat maakt om bepaalde problemen binnen het team aan te pakken. Een combinatie van teamvorming en teambuilding zou ideaal moeten zijn.

Van de begeleider of leider van het team wordt verwacht dat hij het team zal begeleiden om de teamdoelstellingen te verwezenlijken, en dat hij zal helpen bij het oplossen van problemen. Van een team wordt een zekere zelfstandigheid verwacht en het zou zijn kracht en nut verliezen wanneer de leider telkens beveelt wat het team moet doen.

Er bestaan tenslotte een aantal methodes om te evalueren hoe goed een team het doet. Dit kan uiteraard afgeleid worden uit de prestaties die het team levert. Maar om na te gaan of een team goed bezig is en dezelfde resultaten zal blijven behalen, is het noodzakelijk de werking van het team steeds te evalueren. Daarvoor bestaan heel wat methodes en vragenlijsten, waarvan er enkele terug te vinden zijn in deze scriptie.

Er bestaat dus geen eenduidig recept om teams te vormen. Net zoals alles in het management, hangt veel af van de omstandigheden waarin het team wordt geïntroduceerd.

## GERAADPLEEGDE BRONNEN

### Boeken en artikels uit wetenschappelijke tijdschriften en verzamelwerken.

**Abell, Drs.J.P.**, (1997), *Het interview als selectie-instrument*, Deventer: Kluwer Bedrijfsinfo.

**Altenburg, E. en P. Van Hecke**, (2003), *Werken met motivatie: een praktische gids voor individu, team en organisatie*, Deventer: Kluwer.

**Armstrong, M.**, (1995), *Handboek Practisch Personeelsmanagement*, Utrecht: Lemma.

**Baden, E.**, (1987), *Behaving: Managing yourself and others*, Sydney: McGrawhill Book Company.

**Bantje, H.F.W. en E. Van der Wolk**, (1982), *Personeelsbeleid heden en morgen*, 7<sup>de</sup> druk, Alphen aan den Rijn/Brussel: Samsom.

**Barker, J.R.**, (1999), *The discipline of teamwork: Participation and concertive control*, California: SAGE Publications.

**Belbin, R.M.**, (2003), *Teamrollen op het werk*, [Team Roles at Work], 1<sup>ste</sup> druk, 6<sup>de</sup> oplage, Schoonhoven: Academic Service.

**Belbin, R.M.**, (1993), *Team Roles at Work*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

**Belbin, R.M.**, (1998), *Management teams, over succes- en faalfactoren voor teams*, [Management Teams – Why They Succeed Or Fail], Schoonhoven: Academic Service.

**Bion, W.R.**, (1959), *Experiences in Groups and other Papers*, Londen: Tavistock Publications.

**Blake, R. R. e.a.**, (1988), *Teamwerk: Het ontwikkelen van vaardigheden om succesvol in teams te werken*, [Spectacular teamwork. How to develop the leadership skills for Team success], Utrecht : Marka Paperback: het Spectrum.

**Bratton, J. en J. Gold**, (2003), *Human Resource Management: Theory and Practice*, Hampshire en Londen: The Macmillan Press.

**Briggs Myers,I.** (1995) , *Inleiding tot type*, Brussel: BVBA Alert Management Consultants.

**Buelen, M. en W. Musschoot**, (1983), *Samen Werken: Sociale Vaardigheden*, Brussel: Ced Samsom.

**Cambron-McCabe, N. e.a.**, (2001), *Lerende scholen : het Vijfde Discipline-handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing*, Schoonhoven : Academic Service.

**Chelladurai, P.**, (1999), *Human Resource Management in Sport and Recreation*, Leeds: Human Kenetics.

**Clijsen, L.**, (1988), *Handboek van coachen: Aspecten van leiding geven in de sport*, Brussel: Samsom.

**Coetsier, P. en S. Lievens**, (1992), *Koppensnellers, uitrageerders en selecteurs: Arbeidsbemiddeling een veranderend beroep voor het jaar 2000*, Brussel: MIM-EHSAL.

**Cooper, C.L.**, (1975), *Theories of group processes*, Londen: John Wiley & sons.

**Coppoolse, P.**, (1999), *Management en samenwerking in team en organisatie: inleiding*, Baarn: H. Nelissen.

**Coppoolse, P.**, (1997), *Doelgericht samenwerken: vernieuwing, structurering en afstemming in team en organisatie, een praktijkmodel voor organisatieontwikkeling*, Baarn: H. Nelissen.

**Coppoolse, P.**, (1999), *Teamvorming: Management van sociaal-emotionele processen in samenwerkingsverbanden, een praktijkmodel voor organisatieontwikkeling*, Baarn: H. Nelissen.

**Cox, R.H.** , (1998), *Sport Psychology: Concepts and Applications*, New York : McGraw Hill.

**Cuyvers, G. e.a.**, (2000), *Teamgericht werken* hoofdstuk 5 in: *Organisatiekunde. Praktijktheorie voor non-profit organisaties*, Leuven: Wolters Plantyn.

**Cuyvers, G. e.a.**, (1995), *Organisatiekunde. Praktijktheorie voor non-profit organisaties*, Leuven: Wolters Plantyn.

**De Baas, W.**, (1994), *Operationeel Personeelsmanagement: De rol van lijnmanagement en van de personeelsfunctie*, Alphen aan den Rijn/Zaventem: Samsom.

**Dekeyser, L. e.a.**, (2001), *Human Resource Management : team, teamanalyse en teamontwikkeling*, Diegem: Ced. Samsom.

**Depré, R. en A. Hondeghem** (2000), *Management, bestuur en beleid in de rechterlijke organisatie*, Brugge: Die Keure.

**Derycke, H.**, (2002), *Het selectie-interview: handboek voor het gedragsgericht interviewen bij het aanwerven van personeel*, Leuven: Acco.

**Devos, G.**, (1995), *De flexibilisering van het secundair onderwijs in Vlaanderen: Een organisatie-sociologische studie van macht en institutionalisering*, Leuven/Amesfoort: Acco.

**Dochy, F.J.R.C. en T.R. De Rijcke**, (1995), *Assessment Centers: Nieuwe toepassingen in opleiding, onderwijs en HRM*, Utrecht: Lemma.

**Drucker, P.**, (2000), *Management: uitdagingen in de 21<sup>ste</sup> eeuw*, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

**Eales-White, R.**, (1995), *The secondary Times: Business Skills: Building your team*, Londen: Kogan Page Limited.

**Easton, M.**, (2001), *De demilitarisering van de rijkswacht*, Brussel: VUB Press.

**Egan, G.**, (1989), *Organiseren in de non-profitsector*: Nijmegen: Dekker & Van De Vegt.

**Flippo, E.B.**, (1966), *Principles of Personnel Management*, 2<sup>de</sup> editie, New York: McGraw-Hill Inc.

**Fuoss, D.E. en R.J. Tropmann**, (1981), *Effective Coaching: A Psychological Approach*, New York: John Wiley & sons.

**Gevers, P.**, (1997), *Verzelfstandiging, flexibilisering en arbeidsverhoudingen: De overheidssector op de vooravond van de 21<sup>ste</sup> eeuw*, Brugge: Die Keure.

**Guirdham, M.**, (1996), *Interpersonal Skills at work*, 2de editie, Londen: Prentice Hall Europe.

**Hackman, J.R.**, (1990); *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*, 3de druk, San Fransisco: Jossey Boss Publishers.

**Hamers, J.H.M. e.a.**, (1993), *Learning Potential Assessment: Theoretical, Methodological, and Practical Issues*, Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger BV.

**Hendrikse, G.W.J.**, (1994), 'Japanse versus Amerikaanse Organisaties' in: *bedrijfskunde: Tijdschrift voor Modern Management*, jrg. 66, nr.3, p. 69-75.

**Holbeeke, L.**, (2002), *Aligning HR and Business Strategy*, Butterworth: Heinemann.

**Holpp, L.** (2000), *Het managen van teams*, Schoonhoven: Academic Service.

**Jansen, T.**, (1989), *Management development en de assessment centermethode: de functie-simulatiemethode in het kader van management ontwikkeling*, Baarn: H. Nelissen.

**Johnson, R. en D. Redmond, voorwoord M. Belbin**,(1998), *The art of empowerment: the profit and pain of employee involvement*, Londen: Financial Times Pitman Publishing.

**Joy III, L.W. en J.A. Joy**, (1994), *Frontline teamwork: one company's story of success*, New York: Business One Erwin.

**Kapteyn, B.**, (1986), *Organisatietheorie voor non-profit*, Nijmegen: Deventer: Van Loghum Slaterus.

**Ketchum, L.D. en E. Trust**, (1992), *All teams are not created equal: How employee empowerment really works*, California: SAGE Publications.

**Keuning, D. en D.J. Eppink**, (2000), *Management & organisatie: Theorie en Toepassing*, 7<sup>de</sup> druk, Houten: Educatieve Partners Nederland BV.

**Kluytmans, F. en C. Hanché**, (1999), *Leerboek Personeelsmanagement*, 3<sup>de</sup> druk 3 de oplage, Heerle : Kluwer Deventer Bedrijfswetenschappen.

**Korevaar, H. e.a.**, (2001), *Management Methoden en Technieken: Managers en teams*, Alphen aan den Rijn: Samsom.

**Kwakman, F. en A. Postema**, (1996), *Het team als probleemoplosser, de moderatiemethode*, De praktijkmanager, Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

**Lemstra, W. e.a.**, (1996), *Handboek Overheidsmanagement*, tweede herziene druk, Alphen aan den Rijn/Brussel: Samsom H.D. Tjeenk Willink.

**Lencioni, P.** (2004), *De vijf frustraties van teamwork*, Antwerpen: Business Contact.

**Lipnack, J. en J. Stamps**, (1993), *The teamnet factor: Bringing the power of boundary crossing to the heart of your business*, Essex-Junction: Oliver Wight Publications.

**Massaaki, I.**, (2002), *KAIZEN: het stap voor stap bezig zijn met verbetering van een product of dienst. De filosofie achter het Japans succes*, Deventer: Kluwer.

**Nadler, D.A. en J.L. Spencer & Partners**, (1999), *Het handboek over managementteams*, [Executive teams], Amsterdam/Antwerpen: Contact.

**Nauta, A. e.a.**, (2003), 'Oorzaken en gevolgen van sociale vergelijkingsgedachten in taakgroepen' in: *Gedrag en Organisatie*, jrg 16, nr. 1, p 59-79.

**Pool, J. en J.K. Van Dijk**, (1999), *Bouwstenen voor Personeelsmanagement in de zorg: Deel 3: Nieuwe vormen van organiseren en leiding geven*, Houtem/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.

**Robbins, H. en M. Finley**, (2001), *Waarom teams niet werken, over de mythes, missers, mensen en mogelijkheden*, [The new why teams don't work. What goes wrong and how to make it right]; Zaltbommel: Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij.

**Robbins, S.**, (1997), *Gedrag in organisaties: de essentie*, vijfde editie, Schoonhoven: Academic Service.

**Rooijendijk, L. en T. Van Assen**, (1994), *Werken in instellingen 2: Werkboek organisatie*, Baarn: H. Nelissen.

**Schermer, K.**, (2001), *Ondernemen met zorg: Zakelijk werken in zorg, hulp- en dienstverlening*, Houtem/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.

**Seegers, J.J.J.L.**, (1997), *Assessment Centers: een personeelsinstrument voor de manager*, Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie.

**Seinen, B.H.M. e.a.**, (1998), 'Leiding geven aan zelfstandige taakgroepen, Een toets van de situationele Leiderschapstheorie' in: *Gedrag en Organisatie*, jrg 11, nr. 5, p 248-263.

**Stevens, J.**, (1995), *Teamwork en teamontwikkeling*, Leuven-Apeldoorn: Garant.

**Stoner, J.A.F. e.a.**, (2002), *Management*, 6<sup>de</sup> editie, Schoonhoven: Academic Service.

**Van Beirendonck, L.**, (1998), *Beoordelen en ontwikkelen van Competenties: Assessment Centers, Development Centers en aanverwante technieken*, Leuven: Acco.

**Van den Broeck, L. e.a.**, (1999), *Werven en selecteren voor professionals in Nederland en België*, Groningen: Kluwer.

**Vanderstraeten, A.**, (2001), *HRM in social profit- en publieke organisaties*, Antwerpen: Standaard Uitgeverij.

**Van der Zee, K.I. en Bakker P.**, (2001), 'Weerstand tegen het gebruik van gestructureerde interviews bij personeelsselectie' in: *Gedrag en Organisatie*, jrg 14, nr. 2, p 89-96.

**Van Dongen, M.**, (2001), *Praktijkguides voor Manager en Ondernemer: Excellent leidinggeven*, Schoonhoven: Academic Service.

**Van Minden, J.J.R.**, (1996), *Alles over Assessment centers*, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij L.J. Van Veen.

**Van Minden, J.J.R.**, (1985), *Alles over psychologische tests*, Utrecht: L.J. Van Veen.

**Van Praag, E.**, (2002), *Zin in Zorg*, Dwingeloo: Uitgeverij Kavanah.

**Vloeberghs, D.**, (1997), *Handboek Human Resource Management: Managementcompetenties voor de 21<sup>ste</sup> eeuw*, Leuven/Amersfoort: Acco.

**Vloeberghs, D.**, (1989), *Human Resource Management: Visie, Strategieën en toepassingen*, Leuven/Amersfoort: Acco.

**Vroemen, M.**, (1995), *Werken in teams: samen denken en doen*, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.

**West, M.**, (1996), *De dynamiek van een team*, [Effective Teamwork], Baarn: H. Nelissen.

(1957), *Handboek HRM: Managementcompetenties voor de 21<sup>ste</sup> eeuw*, Leuven: Acco.

(1992) *Selfmanaged teams: Creating the High-performance Workplace*, New York: American Management Association.

### **Tijdschriften en Kranten:**

**California Management Review**, (1997), 'Developing Skills and Pay through Career Ladders: Lessons from Japanese and U.S. Companies', vol. 39, nr. 2, p 124-144.

**De Morgen**, (2003), 'Wij waren vrij om te vernieuwen', 29 oktober, p 25.



**Human Resources Magazine**, (2003), 'Percussie in trainingscontext: De slagkracht van een team', februari, p. 68-70.

**Human Resources Magazine**, (2003), 'Verantwoordelijkheid van de werknemers vergroten', april, p. 72-74.

**Human Resources Magazine**, (2003), 'Zelfsturende teams bij AMI Semiconductor: Mentale veranderingen belangrijker dan nieuwe structuur', juli, p. 24-27.

**Human Resources Magazine**, (2003), 'Het team als zelfontspanner', juli, p. 28-30.

**Human Resources Magazine**, (2003), 'Knopen ontwarren in teams', oktober, p. 90-92.

**Management Accounting Quarterly**, (2000), 'Implementing ABM with HOSHIN management', winter, p. 6-11.

**Management Support**, (2003), 'Het perfecte team', juni, p 41.

**Vacature**, (2003), 'Gedaan met het plezier', 13 september, p 4.

### **Elektronische bronnen:**

**Ato Consult**, (2004), *LIFO-methode*, internet-site,  
<<http://www.atokonsult.nl/Lifo.htm>>

**BELBIN Associates**, (1987-2004), 'The BELBIN Website', internet site,  
<<http://www.belbin.com/>> | 27/03/2004, 29/05/2005.

**Business Consultants Network**, *LIFO-training*, internet site: [www.bcon-lifo.com/](http://www.bcon-lifo.com/) | 29/05/2005

**Cebir**, (02/04/2004), *Centre for Basic Interactive Research in assessment and automated testing*, internet site, [www.cebir.be](http://www.cebir.be) | 29/05/2005

**Discussieforum VDAB**, (12 /11/2003), 'Stelling: de werkvloer is een pretpark geworden', internet site,  
<<http://forum.vdab.be/forum/viewThread.jsp?status=C&forum=9&thread=8995&message>> | 16/12/2003.

**Interplace**, <http://www.interplace.nl/>, internet site | 29/05/2005

**Kluwer Financieel Management**, (21/04/2005), *Competenties financiële functies op de schop*, internet site:

<[http://www.kluwerfinancieelmanagement.nl/?page=In\\_Focus/In\\_Focus\\_archief2005-04-20.html](http://www.kluwerfinancieelmanagement.nl/?page=In_Focus/In_Focus_archief2005-04-20.html)>| 29/05/2005.

**Koninklijke Landmacht Nederland**, *Handboek leidinggeven in de KL*, handboek op internet site [www.landmacht.nl/300-wereldwijd/301\\_d/00-start.html](http://www.landmacht.nl/300-wereldwijd/301_d/00-start.html)|29/05/2005.

**Markensteijn, P.H.**, (2003), *Leiderschap en management: Sport en leiderschap*, internet site, <[www.markensteijn.com/sport.htm#\\_ednref2](http://www.markensteijn.com/sport.htm#_ednref2)>| 13/05/2004.

**Match**, (2001), *De LIFO-methode*, internet site: [http://www.match-bv.nl/match/lifo/lifo\\_meer.html](http://www.match-bv.nl/match/lifo/lifo_meer.html) 29/05/2005

**Wilkinson, H.** (2005), *Partnership the Belbin Way*, internet site, <http://www.ourpartnership.org.uk/newspub2/story.cfm?id=54&sid=38> 29/05/2005.

#### **Ongepubliceerde schriftelijke bronnen:**

**Cantens, N.**, (2004-2005) , *Competentiegericht interview*, Hogeschool Gent departement Bestuurskunde (Blackboard, module personeelsmanagement)

**De Block, L. en K. Lippens**, (1998-1999), *Oprichting van een self-assessment*, Aanvullende Studie Personeelwetenschappen, Universiteit Antwerpen (afstudeerproject).

**Dehaene, L.**, (1999), *Werken met teams*, Hogeschool voor economisch en Grafisch Onderwijs, Departement Communicatiebeheer, Gent (eindwerk).

**Rosseele, V.** , (1998-1999), *Teambuilding*, EGON-hogeschool Gent, Departement bedrijfsbeheer, (eindwerk).

**Schelstraete, F.**, (2002), *Human Resource Management*, Hogeschool Gent department Handelswetenschappen (syllabus 2<sup>de</sup> kandidatuur).

**VCG**, *Zelfbeheer in VCG: bedienden*, intern document Volvo Cars Gent.

**VCG Perfect**, (2003), *De Weg naar Zelfbeheer in VCG*, intern document Volvo Cars Gent.(opleiding teambegeleiders)

#### **Mondelinge bronnen:**

**Crucke, S.**, (2004-2005) , *Organisatiemanagement*, Hogeschool Gent departement Handelswetenschappen, les.

**Selectiedienst Volvo**, (mei 2005), *MBTI, teamrollen Belbin: gevaren in de praktijk*, (gesprek).

**Vernailen, E.**, (2004-2005), *Organisatiemanagement*, Hogeschool Gent, Departement Handelswetenschappen, les.

**Wulteputte, J**, (mei 2005), *Zelfbeheer in de praktijk*, (gesprek)

# **BIJLAGEN**

# BIJLAGEN

|  |                  |
|--|------------------|
| <i>Inhoudstafel</i>  | <i>III</i>       |
| <i>Voorwoord</i>   | <i>VII</i>       |
| <i>Lijst afbeeldingen</i>  | <i>VIII</i>      |
| <i>Lijst tabellen</i>  | <i>VIII</i>      |
| <i>Lijst afkortingen en letterwoorden</i>  | <i>IX</i>        |
| <i>Inleiding en centrale probleemstelling</i>  | <i>1</i>         |
| <i>Deel I Wat is een team?</i>   | <i>2</i>         |
| <b><u>Hoofdstuk 1</u></b>  |                  |
| <b><u>Theorieën over teams: in Europa, Azië en VS.....</u></b>   | <b><u>2</u></b>  |
| 1 Theorieën in Europa.....   | 3                |
| 2 Theorieën in Azië.....   | 7                |
| 3 Theorieën in de VS.....  | 10               |
| 4 Conclusie.....   | 12               |
| <b><u>Hoofdstuk 2</u></b>  |                  |
| <b><u>Verschillende omgevingen waarin men teams gebruikt.....</u></b>  | <b><u>14</u></b> |
| 1 De Non-profit sector.....  | 14               |
| 2 Profit sector.....   | 18               |
| 3 Conclusie.....   | 19               |
| <b><u>Hoofdstuk 3</u></b>  |                  |
| <b><u>Competenties binnen het team.....</u></b>  | <b><u>20</u></b> |
| 1 Persoonlijkheidskenmerken.....   | 21               |
| 2 Vaardigheden.....  | 23               |
| 3 Gedrag.....  | 28               |
| 4 Conclusie.....   | 29               |
| <i>Deel II</i>   |                  |
| <i>Introductie van teams in een organisatie</i>  | <i>30</i>        |
| <b><u>Hoofdstuk 1</u></b>  |                  |
| <b><u>Diagnose: in welke omstandigheden is het gebruik van een team aangewezen en met welke problemen kan men in aanraking komen?.....</u></b> | <b><u>30</u></b> |
| 1 Wanneer heeft een organisatie een team nodig?.....   | 30               |
| 2 Wanneer heeft een organisatie geen team nodig?.....  | 31               |
| 3 Welke problemen kan een organisatie ondervinden bij teamwerk?.....   | 32               |
| 4 Conclusie.....   | 33               |
| <b><u>Hoofdstuk 2</u></b>  |                  |
| <b><u>Weerstand en voorwaarden bij teamvorming.....</u></b>  | <b><u>34</u></b> |
| 1 Weerstand bij teamvorming.....   | 34               |
| 2 Voorwaarden voor de teamvorming.....   | 34               |
| 3 Conclusie.....   | 35               |

|   |                  |
|---|------------------|
| <b><u>Hoofdstuk 3</u></b>   |                  |
| <b><u>Samenstelling en selectie van de leden.....</u></b>   | <b><u>36</u></b> |
| 1 Selectiemethodes.....   | 36               |
| 2 De levenscyclus van het team .....  | 51               |
| 3 Conclusie.....  | 64               |
| <b><u>Hoofdstuk 4</u></b>   |                  |
| <b><u>Voor- en nadelen van teamwerk en hoe evalueert men het team?.....</u></b>   | <b><u>65</u></b> |
| 1 Wat zijn de voor- en nadelen van werken met teams?.....   | 65               |
| 2 Evaluatie van het team.....   | 70               |
| 3 Conclusie.....  | 71               |
| .....   | 71               |
| <b><u>Deel III Toetsing van de rollen van Belbin bij de arbeiders van VOLVO CARS</u></b>  |                  |
| <b><u>GENT</u></b>  | <b><u>72</u></b> |
| <b><u>Hoofdstuk 1</u></b>   |                  |
| <b><u>Inleiding.....</u></b>  | <b><u>72</u></b> |
| 1 De samenstelling van het team volgens Belbin.....   | 73               |
| 2 Zelfbeheer en stappenplan binnen VOLVO Cars Gent.....   | 74               |
| <b><u>Hoofdstuk 2</u></b>   |                  |
| <b><u>Doelstellingen.....</u></b>   | <b><u>75</u></b> |
| <b><u>Hoofdstuk 3</u></b>   |                  |
| <b><u>Werkwijze.....</u></b>  | <b><u>76</u></b> |
| 1 Keuze van de vragenlijst.....   | 76               |
| 2 Keuze van de teams.....   | 78               |
| 3 Het verloop.....  | 79               |
| <b><u>Hoofdstuk 2</u></b>   |                  |
| <b><u>De Resultaten.....</u></b>  | <b><u>80</u></b> |
| 1 Samenstelling van succesvolle teams volgens Belbin:.....  | 80               |
| 2 Verband tussen teamrollen en de letters van het QCDISME.....  | 93               |
| <b><u>Hoofdstuk 3</u></b>   |                  |
| <b><u>Conclusie.....</u></b>  | <b><u>94</u></b> |
| 1. Kan men in de praktijk bij arbeidersteams ook een verschil in succes zien bij een<br>verschillende samenstelling volgens de Belbin-methode?..... | 94               |
| 2. Is er een verband tussen bepaalde teamsamenstellingen en de betrokkenheid en<br>inzet bij zelfbeheer?.....                                       | 94               |
| 3. Is er een verband tussen bepaalde teamrollen en bepaalde letters van het<br>QCDISME?.....  | 95               |
| <b><u>Hoofdstuk 4</u></b>   |                  |
| <b><u>Onderzoek in de toekomst en mogelijkheden.....</u></b>  | <b><u>96</u></b> |
| <b><u>Eindconclusie</u></b>   | <b><u>97</u></b> |
| <b><u>Geraadpleegde bronnen</u></b>   | <b><u>1</u></b>  |
| <b><u>Bijlagen</u></b>  | <b><u>10</u></b> |
| <b><u>Bijlagen</u></b>  | <b><u>1</u></b>  |

|   |           |
|---|-----------|
| <u>Bijlage 1 FIRO-B vragenlijst en scoretabel.....</u>              | <u>4</u>  |
| <u>.....</u>  | <u>4</u>  |
| <u>.....</u>  | <u>5</u>  |
| <u>.....</u>  | <u>5</u>  |
| <u>.....</u>  | <u>5</u>  |
| <u>Bijlage 3 Psychologische tests Cebir binnen Volvo.....</u>       | <u>7</u>  |
| <u>Bijlage 4 Voorbeeld scores De Witte &amp; Morel.....</u>         | <u>9</u>  |
| <u>Bijlage 7 Enquête afgenomen van de arbeiders binnen VCG.....</u> | <u>17</u> |
| <u>Bijlage 9 Focus-enquêtes arbeidstevredenheid team 1-8.....</u>   | <u>22</u> |

## BIJLAGE 1 FIRO-B VRAGENLIJST EN SCORETABEL

### De FIRO-B test:

Er wordt gevraagd bij iedere bewering het antwoord te geven dat voor de respondent het meest van toepassing is. Het nummer van het antwoord moet links van de bewering geplaatst worden.

### Antwoordmogelijkheden :

|              |               |
|--------------|---------------|
| 1 Gewoonlijk | 4 Incidenteel |
| 2 Vaak       | 5 Zelden      |

|        |         |
|--------|---------|
| 3 Soms | 6 Nooit |
|--------|---------|

|  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik probeer bij mensen te zijn.</li> <li>2. Ik laat andere mensen beslissen wat te doen.</li> <li>3. Ik neem deel aan sociale groeperingen.</li> <li>4. Ik probeer hechte relaties te hebben met mensen</li> <li>5. Ik streef ernaar tot sociale organisaties toe te treden als ik daar de kans toe heb.</li> <li>6. Ik laat mijn acties sterk beïnvloeden door andere mensen.</li> <li>7. Ik probeer betrokken te zijn bij informele sociale activiteiten.</li> <li>8. Ik probeer hechte, persoonlijke relaties te hebben met mensen.</li> <li>9. Ik probeer andere mensen te betrekken bij mijn plannen.</li> <li>10. Ik laat mijn acties door andere mensen leiden.</li> <li>11. Ik probeer mensen rondom mij te hebben.</li> <li>12. Ik probeer persoonlijk en dicht bij mensen te geraken.</li> <li>13. Wanneer mensen dingen samen doen, probeer ik met hen mee te doen.</li> <li>14. Ik word gemakkelijk geleid door mensen.</li> <li>15. Ik probeer het alleen zijn te vermijden.</li> <li>16. Ik probeer in groepsactiviteiten te participeren.</li> </ol> |
|--|

Voor de volgende beweringen kan men een van de volgende antwoorden kiezen:

|                        |                                |
|------------------------|--------------------------------|
| 1 Bij de meeste mensen | 4 Bij een weinig aantal mensen |
| 2 Bij vele mensen      | 5 Bij één of twee mensen       |
| 3 Bij sommige mensen   | 6 Bij niemand                  |

|  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Ik tracht vriendelijk te zijn tegen mensen.</li> <li>18. Ik laat andere mensen beslissen wat te doen.</li> <li>19. Mijn persoonlijke relaties met mensen zijn koel en afstandelijk.</li> <li>20. Ik laat andere mensen de verantwoordelijkheid dragen.</li> <li>21. Ik probeer hechte relaties te hebben met mensen.</li> <li>22. Ik laat mijn acties sterk beïnvloeden door andere mensen.</li> <li>23. Ik probeer persoonlijk en dicht bij mensen te komen.</li> <li>24. Ik laat mijn acties door andere mensen sturen.</li> <li>25. Ik ga koel en afstandelijk om met mensen.</li> </ol> |
|--|

|  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>26. Ik word gemakkelijk geleid door mensen.</li> <li>27. Ik probeer hechte, persoonlijke relaties te hebben met mensen.</li> <li>28. Ik hou ervan dat mensen mij uitnodigen voor zaken.</li> <li>29. Ik hou ervan dat mensen me dicht en persoonlijk benaderen.</li> <li>30. Ik probeer sterk de handelingen van anderen te beïnvloeden.</li> <li>31. Ik hou ervan dat mensen mij uitnodigen om bij hun activiteiten aan te sluiten.</li> <li>32. Ik hou ervan dat mensen dicht naar mij toe handelen.</li> </ol> |
|--|



|  |
|--|
| 33. Ik probeer verantwoordelijkheid te nemen als ik bij mensen ben.                  |
| 34. Ik hou ervan dat mensen mij bij hun activiteiten betrekken.                      |
| 35. Ik hou ervan dat mensen mij koel en afstandelijk benaderen.                      |
| 36. Ik probeer andere mensen dingen te laten doen zoals ik wil dat ze gedaan worden. |
| 37. Ik hou ervan dat mensen mij vragen aan hun discussie deel te nemen.              |
| 38. Ik hou ervan dat mensen vriendelijk zijn tegen mij.                              |
| 39. Ik hou ervan dat mensen mij uitnodigen om deel te nemen aan hun activiteiten.    |
| 40. Ik hou ervan dat mensen afstandelijk zijn tegenover mij.                         |

Voor de volgende beweringen kan men een van een van de volgende antwoorden kiezen :

|              |               |
|--------------|---------------|
| 1 Gewoonlijk | 4 Incidenteel |
| 2 Vaak       | 7 Zelden      |
| 3 Soms       | 8 Nooit       |

|  |
|--|
| 41. Ik probeer de dominante persoon te zijn wanneer ik met andere mensen ben.      |
| 42. Ik hou ervan dat mensen mij uitnodigen op zaken.                               |
| 43. Ik hou ervan dat mensen dicht tot mij handelen.                                |
| 44. Ik probeer andere mensen dingen te laten doen die ik gedaan wil hebben.        |
| 45. Ik hou ervan dat mensen mij uitnodigen om bij hun activiteiten aan te sluiten. |
| 46. Ik hou ervan dat mensen mij koel en afstandelijk benaderen.                    |
| 47. Ik probeer sterk de acties van andere mensen te beïnvloeden.                   |
| 48. Ik hou ervan dat mensen mij bij hun activiteiten betrekken.                    |
| 49. Ik hou ervan dat mensen me dicht en persoonlijk benaderen.                     |
| 50. Ik probeer verantwoordelijkheid te nemen als ik bij mensen ben.                |
| 51. Ik hou ervan dat mensen mij uitnodigen om deel te nemen aan hun activiteiten.  |
| 52. Ik hou ervan dat mensen afstandelijk zijn tegenover mij.                       |

|  |
|--|
| 53. Ik probeer andere mensen dingen te laten doen zoals ik wil dat ze gedaan worden. |
| 54. Ik neem het heft in handen wanneer ik bij mensen ben.                            |

De scoretabel bestaat uit zes kolommen elk met een item en een sleutel. Elke kolom verwijst naar een interpersoonlijke behoefte. De itemnummers verwijzen naar de vragen, de sleutels verwijzen naar de antwoorden op de items. Als de medewerker op een item geantwoord heeft met een van de sleutels, dan moet het nummer van het item omcirkeld worden. Als alle items van een kolom gecontroleerd zijn, wordt het aantal omcirkelde items opgeteld en het cijfer in het venster eronder geplaatst. De cijfers geven de sterkte weer van de interpersoonlijke behoeften op elk van de zes domeinen. De hoogst mogelijke score is 9, de laagste 0.

| Expressed Inclusion |         | Wanted Inclusion |     | Expressed Control |         | Wanted Control |         | Expressed Affection |       | Wanted Affection |     |
|---------------------|---------|------------------|-----|-------------------|---------|----------------|---------|---------------------|-------|------------------|-----|
| Item                | Key     | Item             | Key | Item              | Key     | Item           | Key     | Item                | Key   | Item             | Key |
| 1                   | 1-2-3   | 28               | 1-2 | 30                | 1-2-3   | 2              | 1-2-3-4 | 4                   | 1-2   | 29               | 1-2 |
| 3                   | 1-2-3-4 | 31               | 1-2 | 33                | 1-2-3   | 6              | 1-2-3-4 | 8                   | 1-2   | 32               | 1-2 |
| 5                   | 1-2-3-4 | 34               | 1-2 | 36                | 1-2     | 10             | 1-2-3   | 12                  | 1     | 35               | 5-6 |
| 7                   | 1-2-3   | 37               | 1   | 41                | 1-2-3-4 | 14             | 1-2-3   | 17                  | 1-2   | 38               | 1-2 |
| 9                   | 1-2     | 39               | 1   | 44                | 1-2-3   | 18             | 1-2-3   | 19                  | 4-5-6 | 40               | 5-6 |
| 11                  | 1-2     | 42               | 1-2 | 47                | 1-2-3   | 20             | 1-2-3   | 21                  | 1-2   | 43               | 1   |
| 13                  | 1-2     | 45               | 1-2 | 50                | 1-2     | 22             | 1-2-3-4 | 23                  | 1-2   | 46               | 5-6 |
| 15                  | 1       | 48               | 1-2 | 53                | 1-2     | 24             | 1-2-3   | 25                  | 4-5-6 | 49               | 1-2 |
| 16                  | 1       | 51               | 1-2 | 54                | 1-2     | 26             | 1-2-3   | 27                  | 1-2   | 52               | 5-6 |
| Score               |         | Score            |     | Score             |         | Score          |         | Score               |       | Score            |     |

Bronnen: De Block, L. en K. Lippens, (1998-1999), *Oprichting van een self-assessment*

## Bijlage 2 Forum Nederlands leger

Het hangt er van af wat je onder een team verstaat en vanuit welk gezichtspunt je het bekijkt.

Kolonel



Als je kijkt naar de tactische samenstelling van een team, de mix van functies, taken, wapens en andere middelen, dan praat je over een heel ander verhaal dan wanneer je kijkt naar de selectie van individuen die als team moeten samenwerken. In beide gevallen is sprake van een andere manier van teambuilding.

Geregistreerd op: 18-okt-2004  
Bericht en: 298

Ik ga er van uit dat je individuele selectie en teambuilding bedoelt.

Je kunt er dan van uit gaan dat op basis van een tactische samenstelling van een team een reeks individuele functies is opgesteld met per functie een functieprofiel. Daar maakt naast het fysieke deel ook een psychologisch profiel deel van uit. Die profielen leiden weer tot keuringseisen.

Daar ligt de eerste selectie: bij de keuring. Wie goedgekeurd is, is geschikt voor een functie of een cluster van functies. Van zo iemand mag verwacht dat hij of zij opleidbaar is en na opleiding kan functioneren in het soort team waarin die functies thuishoren.

Voor het samenwerken bestaat een eeuwenoude methode. Die heet drill. Eindelooos herhalen en oefenen van handelingen en procedures totdat die vrijwel automatisch worden verricht. En dat steeds op hoger niveau.

In het begin van de opleiding gaat het om individuele vaardigheden. In een latere fase moeten de individuele militairen hun actie op groepsniveau met elkaar coördineren. Vervolgens groepen met elkaar op pelotonsniveau en daarna weer peloton op compagniesniveau.

Nu is er een verschil in het drillen van handelingen (laden-ontladen, veiligheidsmaatregelen nemen met je persoonlijk wapen, dekken, tijgeren etc) en het drillen van procedures. Het eerste ligt betrekkelijk vast. Procedures daarentegen kunnen heel vast liggen en gedetailleerd beschrijven wat wel en wat niet kan/mag, of juist heel veel vrijheid laten. Daarin zijn twee hoofdbenaderingen die je kunt benoemen als de doctrine van de Befehlstaktik en die van de Auftragstaktik. Daarover zijn wel boeken, bijvoorbeeld *Fighting power* van Martin van Creveld en *Command or control* van Martin Samuels. Die twee vergelijken de britse en duitse tactische opvattingen en doctrines, de eerste in WO2 en de ander over de hele periode van 1888-1918. Niet verouderd, ze zijn nog steeds actueel!

Voor verwante literatuursuggesties over het individuele functioneren op het gevechtsveld en in militaire teams:

<http://www.hetleger.nl/index.php?name=PNphpBB2&file=viewtopic&t=2288&postdays=0&postorder=asc&highlight=vakliteratuur&start=0>

Bronnen: **Onderwerp:** teams binnen het leger □ **Geplaatst:** 01 mei 2005 - 11:10

<http://www.hetleger.nl/index.php?name=PNphpBB2&file=viewtopic&t=3035>

## BIJLAGE 3 PSYCHOLOGISCHE TESTS CEBIR BINNEN VOLVO

### BFAC

[see also](#)

#### Meetdoel

Deze test (BFAC,BFACF,BFACE,BFACD) meet de vijf basisfactoren van de persoonlijkheid (the BIG FIVE) : extraversie, sociabiliteit, emotioneel evenwicht, verantwoordelijkheidszin en openheid van geest. Alle profielcombinaties zijn te interpreteren. Er zijn aparte scores voor leiderschap, creativiteit, objectgericht handelen (laat de feiten spreken), principiegericht handelen en sociale wenselijkheid.

#### Normen

2300 personen.

#### Tijd

Gemiddelde tijd 8 minuten.

#### Evaluatie

Deze test heeft een goede validiteit (correlaties met Gordon en NPV). Elf psychologen werkten mee aan de opbouw. Een expertrapport is beschikbaar bij ieder profiel. Zeer degelijk, gemakkelijk hanteerbaar en valide werkinstrument.

#### Functies

*Gezien de eenvoud van deze test, kan hij algemeen toegepast worden. Heel wat studiewerk werd besteed aan de test. O.a. door vergelijking met zeer bekende instrumenten is zijn validiteit zeer sterk. Maar ook met concreet gedrag (zoals ongevallen) is de validiteit zeer goed. Daarbij is hij zeer kort (" 8 minuten).*

### COMVAN

[see also](#)

#### Meetdoel

De test (COMVA, COMVAF) meet de commerciële vaardigheid. Deze vaardigheid wordt gezien als een som van diverse karakterkenmerken en vaardigheden zoals onderhandelingsvaardigheid, luisterbereidheid, invoelsvermogen, loyaliteit, vermijden van agressiviteit en assertiviteit.

#### Normen

100

#### Tijd

Ongeveer 35 minuten.

#### Evaluatie

De proef biedt situaties aan uit de praktijk. Hierop werd door een aantal psychologen spontaan gereageerd maar met de opdracht zo commercieel mogelijk te zijn. Op basis van deze antwoorden werden per situatie 5 tot 6 alternatieven ontworpen. Ieder alternatief benadert een ander aspect van de verkoops- of onderhandelingsituatie.

#### Functies

*Commerciële en leidinggevende functies. Steunt op een empirisch uitgewerkte iemanalyse waarbij vertrokken werd met " 60 opgaven.*

#### Trefwoorden

Commercieel, Onderhandelen, Verkopen.

### PERSCOMM

[see also](#)

#### Meetdoel

De test (PERSCOMM) meet de persoonlijke communicatiestijl van een persoon. Er zijn zes hoofdmetingen. De eerste vijf zijn gedragsstijlen. Deze zijn : Doorduwstijl, Open onderhandelstijl, Compromisstijl, Toegeefstijl en de Ontwijkstijl. De zesde meting gaat de waarde na welke de persoon hecht aan persoonlijke communicatie.

#### Normen

126 personen

#### Tijd

Ongeveer 15 minuten.

#### Evaluatie

Nuttig voor personen die in teamverband tot consensus moeten komen of die nauw samen moeten werken. Kan interessant zijn voor zelf-evaluatie en voor teambuilding.

#### Functies

*Algemeen.*

#### Trefwoorden

Commercieel, Onderhandelen, Verkopen, leiden, samenwerken

## GSST

see also

### Meetdoel

Deze test GSST (GSSTF) meet de stijl waarop iemand omgaat met sociale problemen. Er zijn vier stijlen :  
**Ondersteuning** of gericht op samenwerking en begeleiding van anderen.  
**Beheersing** of gericht op het naar zich toetrekken van initiatieven.  
**Behoudend optreden** of zich houden aan principes en gewoonten.  
**Pragmatisch handelen** of gericht op een soepel aanpassing.

### Normen

1204 personen

### Tijd

gemiddeld 15 minuten.

### Evaluatie

Dit waardevol instrument kwam tot stand onder leiding van Dhr Jan De Visch, Voorzitter van de Vereniging van Organisatie, Consumptie en Arbeidspsychologen (VOCAP). **De handleiding werd uitgegeven in boekvorm bij Acco, Leuven onder de titel "Inzicht in Stressgevoeligheid", 1993** (prijs 880,- Bf)  
*In een recent onderzoek (publicatie 1994) maakte de GSST een onderscheid tussen werknemers die ziek waren omwille van "stress" en gezonde werknemers. Zie "Dr. Simon Moors, Stress & Werk : oorsprong & aanpak, Nationaal Onderzoeksinstituut voor Arbeidsomstandigheden (NOVA), Brussel, 1994.*

### Functies

*De test is bruikbaar voor een groot gamma van beroepen. Er zijn normen voor managementfuncties.*

[Het gebruik van deze test vergt steeds een afzonderlijke bepaling in het kontrakt. Prijzen zijn vermeld in het boek.]

## LEIDER

see also

### Meetdoel

Deze test (LEIDER, CHEF) meet het leiderschapstype. Volgende types worden onderscheiden : de **prestatie gerichte** leider die zijn mensen leidt via een krachtige dominante aanpak, de **nauwgezette, afstandelijk** leidersaankpak waarbij vnl. cijfers en feiten tellen, de **sociaal voelende** leider en de **compromiszoekende** leider. Naast deze types hebben worden nog drie aktietendenzen onderzocht : **de durvende initiatiefnemer, de expert of adviesverlener en de coördinator of beleidsgerichte persoon.**

De test bevat ook een meting van "deloyaal" gedrag.

### Normen

115 personen

### Tijd

Ongeveer 15 minuten.

### Evaluatie

De proef steunt op een degelijke praktijkervaring en is aanvullend t.o.v. de gebruikelijke leiderschapmodellen.

### Functies

*Alle leiderschapfuncties vanaf meestergast. Kan ook voor arbeiders gebruikt worden.*

## LISMO

see also

### Meetdoel

LISMO (LISMOF) meet de waarden die iemand nastreeft via zijn beroep. Naast 13 waarden (achievement, prestige, team spirit, werkzekerheid, loon, altruïsme, geestelijke ontwikkeling, lichamelijke ontplooiing, macht, autonomie, afwisseling, creativiteit, organisatie) zijn er 5 superwaarden (leider, individu, socius, materie en openheid van geest).

### Normen

ipsatieve meting  
 normen : 973 personen

### Tijd

Gemiddelde tijd 5 minuten.

### Evaluatie

Deze test heeft tot doel na te gaan hoe in een individu de waarden die hij nastreeft geordend zijn.

### Functies

*Gezien de eenvoud van deze test, kan hij algemeen toegepast worden.*

*Bronnen: Cebir testbatterij Volvo*

## BIJLAGE 4 VOORBEELD SCORES DE WITTE & MOREL

### TEAMSTIJL (Normatief)

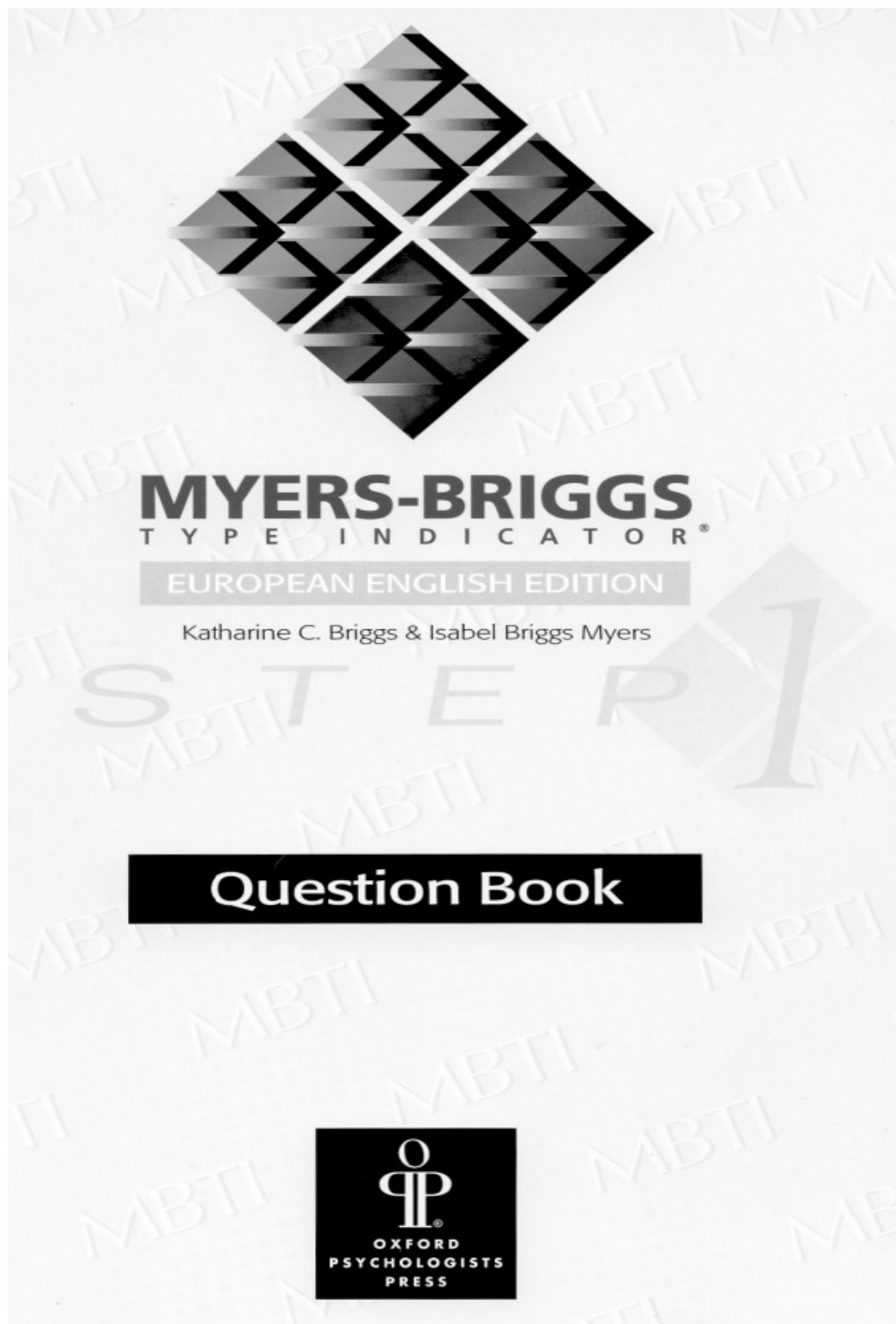
E.B. vindt van zichzelf dat het Teamlid zijn/haar meest typerende teamstijl weergeeft.

Het teamlid hecht veel belang aan goede relaties op het werk en is geïnteresseerd in en begaan met collega's en medewerkers. Hij/zij waardeert de mensen die met hem/haar samenwerken en is op zijn beurt graag bereid anderen te helpen. Hij/zij treedt in groep minder op de voorgrond, maar geeft wel zijn/haar mening wanneer daar expliciet om gevraagd wordt. Hij/zij werpt zich doorgaans niet spontaan op als een leidersfiguur en het kan voorvallen dat hij/zij zich wegcijfert ten voordele van anderen.

|   |   |   |   |   |     |   |   |   |     |
|---|---|---|---|---|-----|---|---|---|-----|
|   |   |   |   |   | EXT |   |   |   |     |
|   |   |   |   |   | 9   |   |   |   |     |
|   |   |   |   |   | 8   |   |   |   |     |
|   |   |   |   |   | 7   |   |   |   |     |
|   |   |   |   |   | 6   |   |   |   |     |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6   | 7 | 8 | 9 | ALT |
|   |   |   |   |   | 4   |   |   |   |     |
|   |   |   |   |   | 3   |   |   |   |     |
|   |   |   |   |   | 2   |   |   |   |     |
|   |   |   |   |   | 1   |   |   |   |     |

Bronnen: De witte & Morel, Survey Report Personal Performance Booster.

## BIJLAGE 5 MBTI-TEST



## De verschillende types

|             | Observatietypes  |  | Intuïtietypes   |  |
|-------------|--|--|---|--|
| Introverten | <b>ISTJ</b><br>Ernstig, rustig, behalen succes door concentratie en doorzettingsvermogen. Praktisch, ordelijk, zakelijk, logisch, realistisch en afhankelijk. Zorgen ervoor dat alles goed georganiseerd is. Nemen verantwoordelijkheid. Beslissen zelf wat er moet bereikt worden en werken daar, ondanks protest of afleiding, gestadig naar toe.  | <b>ISFJ</b><br>Rustig, vriendelijk, verantwoordelijk, zorgvuldig. Komen hun verplichtingen toegewijd na. Geven stabiliteit aan een groep of project. Grondig, nauwgezet, accuraat. Hun interesses situeren zich meestal niet op technisch vlak. Zij kunnen geduld opbrengen voor noodzakelijke details. Loyaal, medelevend en hebben aandacht voor de gevoelens van anderen.                               | <b>INFJ</b><br>Behalen successen door doorzettingsvermogen, originaliteit en het verlangen om alles te doen wat nodig of gewenst is. Zetten hun beste beentje voor tijdens het werk. Rustig, sterk en gewetensvol, begaan met anderen. Worden gerespecteerd voor hun stevige principes. Het is waarschijnlijk dat ze gerespecteerd en gevolgd worden voor hun klare kijk op hoe men het beste een gemeenschappelijk doel kan nastreven.       | <b>INTJ</b><br>Hebben originele ideeën en een grote gedrevenheid voor hun eigen doeleinden en ideeën. Hebben een langetermijnvisie en herkennen snel patronen in extreme gebeurtenissen. In domeinen die interesse bij hen opwekken hebben zij een verfijnde kracht om zaken te organiseren en uit te voeren. Sceptisch, kritisch, onafhankelijk, vastberaden, hanteren hoge maatstaven voor bekwaamheid en uitvoering.          |
|             | <b>ISTP</b><br>Afstandelijke toekijkers, rustig, gereserveerd, observeren en analyseren het gebeuren met een onbevooroordeelde nieuwsgierigheid en onverwachte flitsen van originele humor. Gewoonlijk geïnteresseerd in oorzaak-gevolg relaties, hoe en waarom mechanische zaken werken en in het organiseren van feiten waarbij men gebruik maakt van logische principes. Blinken uit in het doordringen tot de kern van een praktisch probleem en het vinden van een oplossing. | <b>ISFP</b><br>Teruggetrokken, vriendelijk, gevoelig, lief, bescheiden over hun kwaliteiten. Vermijden meningsverschillen, dringen hun mening of waarden niet op aan anderen. Laten leiding over aan anderen maar zijn wel loyale volgelingen. Zijn vaak ontspannen bij het afhandelen van zaken omdat zij genieten van het moment zelf en dat willen zij niet bederven door onnodige haast of opwindning. | <b>INFP</b><br>Rustige waarnemers, idealistisch, loyaal. Belangrijk voor hen is dat het leven overeenstemt met innerlijke waarden. Nieuwsgierig, zien snel mogelijkheden, zijn vaak katalysator bij het uitvoeren van ideeën. Soepel, flexibel en aanvaardt veel behalve bedreiging van hun waarden. Willen mensen begrijpen en zoeken manieren om het menselijk potentieel te vervolmaken. Weinig interesse voor bezittingen of de omgeving. | <b>INTP</b><br>Rustig en gereserveerd. Houden van theoretisch en wetenschappelijk speurwerk. Verkiezen problemen op te lossen door logica en analyse. Zijn hoofdzakelijk geïnteresseerd in ideeën en houden niet zo van feestjes of praatjes. Hebben scherp omlijnde interesses. Hebben behoefte aan een carrière waarbij een sterke interesse gebruikt kan worden en nuttig is.   |
| Extraverten | <b>ESTP</b><br>Goed in het ter plaatse oplossen van problemen. Houden van actie, genieten van alles wat er gebeurt. Houden van technische zaken en sporten met vrienden. Zijn soepel, tolerant, pragmatisch en gericht op het behalen van resultaten. Hatén lange redevoeringen. Voelen zich het best bij reële zaken die bewerkt, behandeld, afgebroken en in elkaar gestoken kunnen worden.  | <b>ESFP</b><br>Hartelijk, tolerant, vriendelijk, genieten van alles en maken het op die manier aangenaam voor anderen. Houden van actie en zorgen ervoor dat zaken gebeuren. Weten wat er gaande is en doen maar al te graag mee. Vinden het onthouden van feiten gemakkelijker dan het meester worden van een theorie. Op hun best in situaties die gezond verstand en praktische vaardigheden vereisen.  | <b>ENFP</b><br>Enthousiast, stoutmoedig, vindingrijk en verbeeldingsrijk. Zijn in staat om alles te doen wat hen interesseert. Snel bij het vinden van oplossingen voor om het even welk probleem en bereid om iedereen die een probleem heeft, te helpen. Steunen vaak op hun vaardigheid om te improviseren in plaats van alles goed voor te bereiden. Voor de zaken die zij willen, vinden zij vaak overtuigende redenen.                  | <b>ENTP</b><br>Snel, vindingrijk, goed op veel domeinen. Stimulerend gezelschap, zijn alert en openhartig. Kunnen discussiëren voor het plezier waarbij zij om het even welke kant kiezen. Vindingrijk bij het oplossen van nieuwe en uitdagende problemen, maar kunnen routinetaken verwaarlozen. Hebben de neiging om van de ene naar de andere interesse te schakelen. Vaardig in het vinden van redenen voor wat zij willen. |
|             | <b>ESTJ</b><br>Praktisch, realistisch, zakelijk, met een natuurlijke gave voor zaken en mechanica. Zijn niet geïnteresseerd in abstracte theorieën. Willen zaken leren die een directe en onmiddellijke toepassing hebben. Houden ervan activiteiten te organiseren. Zijn vaak goede leiders: vastberaden, gaan snel over tot de uitvoering van beslissingen, dragen zorg voor routinematige details.  | <b>ESFJ</b><br>Hartelijk, spraakzaam, geliefd, gewetensvol, natuurlijke gave voor samenwerking, actieve leden van een raad. Hebben behoefte aan eensgezindheid en zorgen daar goed voor. Doen steeds aardige dingen voor anderen. Werken het best met aanmoedigingen en lofbetuigingen. Hoofdinteresse is datgene dat direct en zichtbaar het leven van mensen verandert.                                  | <b>ENFJ</b><br>Meelevend en verantwoordelijk. Zijn echt bekommerd om wat anderen denken of willen en proberen zaken af te handelen met respect voor andermans gevoelens. Kunnen gemakkelijk en tactvol een voorstel doen of een groepsdiscussie leiden. Sociaal, geliefd en sympathiek. Reageren op kritiek en lof. Houden ervan het de anderen gemakkelijk te maken en het mensen mogelijk te maken hun mogelijkheden te benutten.           | <b>ENTJ</b><br>Rechttuit, vastberaden, leiders tijdens activiteiten. Ontwikkelen en implementeren begrijpelijke systemen om problemen in de organisatie op te lossen. In alles wat redeneren en verstandig spreken vereist, zoals praten in het publiek, zijn zij goed. Zijn gewoonlijk goed geïnformeerd en vullen hun kennis graag aan.  |

Bronnen: (1995) *I. Briggs Myers Inleiding tot Type*

## Voorbeeldvragen MBTI

### PART ONE

Which answer comes closer to describing how you usually feel or act?

- 1 Are you
  - A easy to get to know, or
  - B hard to get to know?

---

- 2 In getting a job done, do you depend on
  - A starting early, so as to finish with time to spare, or
  - B the extra speed you develop at the last minute?

---

- 3 Do you
  - A talk easily to almost anyone for as long as you have to, or
  - B find a lot to say only to certain people or under certain conditions?

---

- 4 Would you rather be considered
  - A a practical person, or
  - B an ingenious person?

---

- 5 If you were fundraising in your neighbourhood for something like the Red Cross, would your calls turn out to be
  - A brief and businesslike, or
  - B sociable and friendly?

---

- 6 Are you usually
  - A a "good mixer", or
  - B rather quiet and reserved?

---

- 7 When an unforeseen event forces you to set aside your day's programme, do you
  - A feel inconvenienced by a break in the programme, or
  - B welcome the unexpected diversion?

---

- 8 In reading for pleasure, do you
  - A enjoy odd or original ways of saying things, or
  - B like writers to say exactly what they mean?

---

- 9 Is it a higher compliment to be called
  - A a person of real feeling, or
  - B a consistently reasonable person?

---

- 10 Do you tend to have
  - A deep friendships with very few people, or
  - B broad friendships with many different people?



## BIJLAGE 6 EVALUATIEMETHODES

### P. Lencioni

*Instructies:* Geef met behulp van onderstaande schaal aan in welke mate de uitspraken van toepassing zijn op jouw team. Het is belangrijk de uitspraken eerlijk te beantwoorden en er niet al te diep over na te denken.

3 = meestal  
2 = soms  
1 = zelden

- 1. De teamleden zijn gepassioneerd en nemen bij zakelijke besprekingen geen blad voor de mond.
- 2. Teamleden spreken elkaar aan op tekortkomingen en onproductieve gedragingen.
- 3. Teamleden weten waar hun collega's aan werken en welke positieve bijdrage zij leveren aan het team.
- 4. Teamleden verontschuldigen zich snel en oprecht tegenover elkaar wanneer zij iets zeggen of doen dat ongepast is of het team kan schaden.
- 5. Omwille van het teambelang zijn teamleden bereid op hun afdelingen of de terreinen waarop zij deskundig zijn offers te brengen in termen van budgetten, zeggenschap of het aantal personeelsleden.
- 6. Teamleden geven openlijk hun zwakheden en fouten toe.
- 7. Teamvergaderingen zijn fascinerend en niet vervelend.
- 8. Als teamleden vergaderingen verlaten, vertrouwen zij erop dat collega's zich zonder voorbehoud zullen scharen achter de besluiten waarover overeenstemming wordt bereikt, ook als er aanvankelijk onenigheid heerste.
- 9. Het niet realiseren van teamdoelstellingen heeft grote invloed op de motivatie.
- 10. Tijdens teambijeenkomsten worden de belangrijkste en lastigste kwesties aan de orde gesteld.
- 11. Teamleden maken zich grote zorgen over het vooruitzicht hun collega's af te vallen.
- 12. Teamleden weten iets van elkaars persoonlijke leven en spreken daar onderling gemakkelijk over.
- 13. De teamleden beëindigen discussies met heldere en specifieke oplossingen en met plannen van aanpak.
- 14. De teamleden dagen elkaar uit aangaande plannen en benaderingen.
- 15. Teamleden zoeken niet gretig naar krediet voor hun eigen bijdragen, maar geven dat wel snel aan anderen.

**SCORE**

Verwerk de scores als volgt:

| <i>Frustratie 1:<br/>afwezigheid van<br/>vertrouwen</i> | <i>Frustratie 2:<br/>angst voor conflicten</i> | <i>Frustratie 3:<br/>een gebrek aan<br/>betrokkenheid</i> | <i>Frustratie 4:<br/>vermijden van<br/>verantwoordelijkheid</i> | <i>Frustratie 5:<br/>verwaarlozing van<br/>de resultaten</i> |
|---|--|---|---|--|
| Uitspraak 4: —  | Uitspraak 1: —                                 | Uitspraak 3: —  | Uitspraak 2: —  | Uitspraak 5: —   |
| Uitspraak 6: —  | Uitspraak 7: —                                 | Uitspraak 8: —  | Uitspraak 11: —   | Uitspraak 9: —   |
| Uitspraak 12: —   | Uitspraak 10: —                                | Uitspraak 13: —   | Uitspraak 14: —   | Uitspraak 15: —  |
| Totaal: —   | Totaal: —                                      | Totaal: —   | Totaal: —   | Totaal: —  |

Een score van 8 of 9 geeft aan dat deze frustratie waarschijnlijk geen probleem is voor je team.

Een score van 6 of 7 geeft aan dat deze frustratie een probleem zou kunnen vormen.

Een score van 3 tot 5 geeft aan dat deze frustratie beter aangepakt kan worden.

Ongeacht de scores is het belangrijk te bedenken dat ieder team constant onderhoud vereist.

Zonder onderhoud vertonen zelfs de beste teams de neiging om slecht te gaan functioneren.

**Bronnen:** P: Lencioni. (2004), *De vijf frustraties van teamwork*

## Blake en Mouton

### Teamworkdiagnose

De volgende uitspraken en schalen zijn bedoeld om u te helpen bij het bepalen van de mate waarin uw eigen team elementen bevat van de 5,5-cultuur. Geef de uitspraken een cijfer op een schaal van 1 (absoluut niet kenmerkend) tot 9 (hoogst kenmerkend) om uw team te beschrijven.

**1. Instructies.** Voor het verrichten van taken worden adequate richtlijnen gegeven. Opdrachten worden afgezwakt door rekening te houden met individuele weerstanden.

|                          |   |   |                           |   |   |                   |   |   |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4                         | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| absoluut niet kenmerkend |   |   | in zekere mate kenmerkend |   |   | hoogst kenmerkend |   |   |

**2. Vergaderingen.** In de discussies, die gewoonlijk voortborduren op eerdere onderwerpen, wordt impliciet voorondersteld dat de ideeën van de meerderheid moeten prevaleren.

|                          |   |   |                           |   |   |                   |   |   |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4                         | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| absoluut niet kenmerkend |   |   | in zekere mate kenmerkend |   |   | hoogst kenmerkend |   |   |

80

**3. Conflicten.** De leden voelen aan wanneer ze hun positie ver genoeg hebben doordrukt en geven net zoveel toe als nodig is om de anderen halverwege tegemoet te komen.

|                          |   |   |                           |   |   |                   |   |   |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4                         | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| absoluut niet kenmerkend |   |   | in zekere mate kenmerkend |   |   | hoogst kenmerkend |   |   |

**4. Doelstellingen.** Doelstellingen worden aangepast aan wat de leden bereid zijn te accepteren.

|                          |   |   |                           |   |   |                   |   |   |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4                         | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| absoluut niet kenmerkend |   |   | in zekere mate kenmerkend |   |   | hoogst kenmerkend |   |   |

**5. Innovatie.** Nieuwe ideeën die geaccepteerd worden, zijn in wezen variaties op de bestaande werkwijzen.

|                          |   |   |                           |   |   |                   |   |   |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4                         | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| absoluut niet kenmerkend |   |   | in zekere mate kenmerkend |   |   | hoogst kenmerkend |   |   |

**6. Communicatie (openheid).** Informatie wordt gefilterd of zodanig geredigeerd dat dat wat gezegd wordt, in overeenstemming is met organisatorische eisen en de verwachtingen van de andere leden.

|                          |   |   |                           |   |   |                   |   |   |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4                         | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| absoluut niet kenmerkend |   |   | in zekere mate kenmerkend |   |   | hoogst kenmerkend |   |   |

**7. Taakomschrijvingen.** Taaktoewijzingen zijn langzaam gegroeid en zijn meer op traditie, precedenten en persoonlijkheid gebaseerd dan op de aard van de taken die verricht moeten worden.

|                          |   |   |                           |   |   |                   |   |   |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4                         | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| absoluut niet kenmerkend |   |   | in zekere mate kenmerkend |   |   | hoogst kenmerkend |   |   |

**8. Delegeren.** De toewijzing van projecten gebeurt routinematig. Ieder lid krijgt een 'eerlijk deel' van een taak, rekening houdend met bekwaamheid, tijd of betrokkenheid.

|                          |   |   |                           |   |   |                   |   |   |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4                         | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| absoluut niet kenmerkend |   |   | in zekere mate kenmerkend |   |   | hoogst kenmerkend |   |   |

**9. Kwaliteit.** De houding met betrekking tot kwaliteit is dat bestaande normen, ook al zijn afwijkingen toegestaan, toereikend zijn.

|                          |   |   |                           |   |   |                   |   |   |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4                         | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| absoluut niet kenmerkend |   |   | in zekere mate kenmerkend |   |   | hoogst kenmerkend |   |   |

**10. Beoordelingen.** Bij het beoordelen van prestaties worden kritische opmerkingen tussen lovende woorden en complimentjes verpakt.

|                          |   |   |                           |   |   |                   |   |   |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4                         | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| absoluut niet kenmerkend |   |   | in zekere mate kenmerkend |   |   | hoogst kenmerkend |   |   |

**11. Teamgeest.** Er heerst een joviaal sfeertje, nog versterkt door het idee 'je moet een beetje soepel weten te zijn'.

|                          |   |   |                           |   |   |                   |   |   |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4                         | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| absoluut niet kenmerkend |   |   | in zekere mate kenmerkend |   |   | hoogst kenmerkend |   |   |

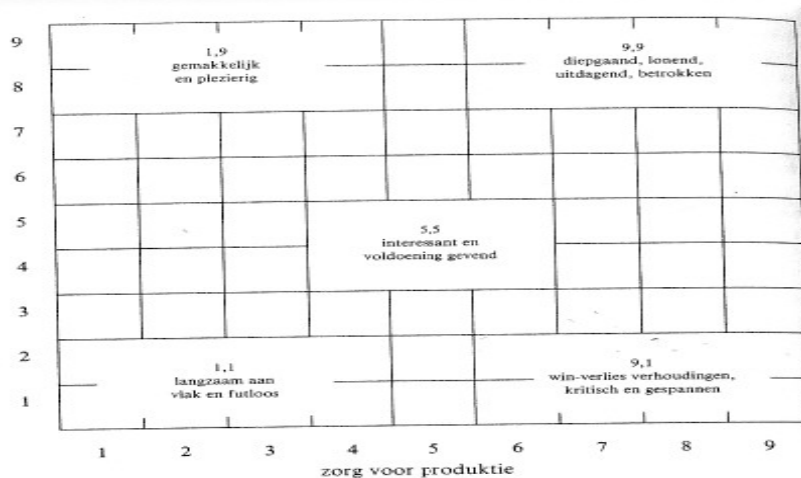
**12. Betrokkenheid.** Betrokkenheid komt voort uit de status die gepaard gaat met een goed lid zijn van een 'goede organisatie'.

|                          |   |   |                           |   |   |                   |   |   |
|--------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4                         | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| absoluut niet kenmerkend |   |   | in zekere mate kenmerkend |   |   | hoogst kenmerkend |   |   |

**Schaal** **Cijfer**

|                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Instructies        |  |
| 2. Vergaderingen      |  |
| 3. Conflicten         |  |
| 4. Doelstellingen     |  |
| 5. Innovatie          |  |
| 6. Communicatie       |  |
| 7. Taakomschrijvingen |  |
| 8. Delegeren          |  |
| 9. Kwaliteit          |  |
| 10. Beoordelingen     |  |
| 11. Teamgeest         |  |
| 12. Betrokkenheid     |  |
| <b>Totaal*</b>        |  |

\* Het maximumtotaal is 108; het minimumtotaal is 12.



Figuur 2.1. De Teamwork Grid®.

Bronnen: R.R. Blake, e.a., (1988), *Teamwerk: Het ontwikkelen van vaardigheden om succesvol in teams te werken*

## L. Holpp

Geef het team een cijfer voor het volgende gedrag

|   |   |   |   |   |                          |
|---|---|---|---|---|--------------------------|
| 1. Het team handelt naar bedoeling, missie en doelen.<br>zelden   | 1 | 2 | 3 | 4 | meestal                  |
| 2. Het team gebruikt het teamproces en houdt zich aan de teamnormen bij het nemen van beslissingen.<br>zelden | 1 | 2 | 3 | 4 | meestal                  |
| 3. Teamleden doen goed hun best mee te werken en samen te werken.<br>sommigen, soms                           | 1 | 2 | 3 | 4 | de meesten,<br>doorgaans |
| 4. Het team heeft maatstaven voor succes gedefinieerd.<br>vaag  | 1 | 2 | 3 | 4 | duidelijk                |
| 5. Het team houdt zijn prestaties in de gaten aan de hand van de maatstaven voor succes.<br>enigszins         | 1 | 2 | 3 | 4 | absoluut                 |
| 6. Teamleden functioneren om beurten als voorzitter, coördinator, schrijver en notulist.<br>sporadisch        | 1 | 2 | 3 | 4 | regelmatig               |
| 7. Teamleden gebruiken de frontale aanpak om conflicten op te lossen.<br>slecht                               | 1 | 2 | 3 | 4 | succesvol                |
| 8. Teamleden nemen actief deel aan vergaderingen.<br>sommigen, soms   | 1 | 2 | 3 | 4 | de meesten,<br>doorgaans |

Figuur 12.1 Teameffectiviteitsenquête

| Teamleden:   | Ria | Jules | Ton | Renée | Eva | Mark |
|--|-----|-------|-----|-------|-----|------|
| <b>Deelname</b>  |     |       |     |       |     |      |
| Neemt actief deel aan teamactiviteiten.                          | —   | —     | —   | —     | —   | —    |
| <b>Communicatie</b>  |     |       |     |       |     |      |
| Laat zijn mening openlijk blijken.                               | —   | —     | —   | —     | —   | —    |
| Laat zijn mening duidelijk blijken.                              | —   | —     | —   | —     | —   | —    |
| Luistert naar de mening van anderen.                             | —   | —     | —   | —     | —   | —    |
| <b>Samenwerking</b>  |     |       |     |       |     |      |
| Helpt teamgenoten waar nodig.                                    | —   | —     | —   | —     | —   | —    |
| <b>Teamgeest</b>   |     |       |     |       |     |      |
| Handelt uitsluitend in het belang van het team.                  | —   | —     | —   | —     | —   | —    |
| Gebruikt de frontale aanpak om problemen op te lossen.           | —   | —     | —   | —     | —   | —    |
| <b>Innovatie</b>   |     |       |     |       |     |      |
| Concentreert zich op het vinden van manieren om beter te worden. | —   | —     | —   | —     | —   | —    |

Figuur 12.2 Evaluatieformulier

Bronnen: L. Holpp (2000), *Het managen van teams*

## BIJLAGE 7 ENQUÊTE AFGENOMEN VAN DE ARBEIDERS BINNEN VCG

### ENQUÊTE TEAMS VCG

NAAM: .....

VOORNAAM: .....

TEAM+ PLOEG: .....

**AAN WELK ASPECT VAN ZELFBEHEER WERKT U?**

.....

**VINDT U ZELFBEHEER BELANGRIJK?.....**

**BENT U HEEL ACTIEF/ ACTIEF/ VOLDOENDE / WEINIG / NIET BEZIG MET ZELFBEHEER?** (omcirkel wat voor u van toepassing is)

**VINDT U DAT UW TEAM GOED SAMENWERKT? .....**

**VOELT U ZICH GOED BINNEN HET TEAM? .....**

...

#### **De test:**

De test bestaat uit zeven halve zinnen, die u dient af te maken.

**Per zin heeft u tien punten** tot uw beschikking **die u moet verdelen** over de acht mogelijke antwoorden.

Als u zich volledig herkent in een antwoord geeft u alle tien punten aan dat antwoord.

Indien u zich in meerdere antwoorden herkent, verdeelt u de tien punten overeenkomstig uw voorkeur, dus de meeste punten voor het antwoord dat het best bij uw eigen gedrag aansluit en de minste voor die antwoorden waarin u een klein beetje van uzelf herkent.

#### **1. Ik hou van een stuk werk, omdat:**

- a) ik ervan hou om situaties te analyseren en zoveel mogelijk keuzemogelijkheden af te wegen.
- b) ik geïnteresseerd ben in het vinden van praktische oplossingen - oplossingen die echt werken.
- c) ik ervan hou het gevoel te hebben, dat ik goede samenwerkingsrelaties kweek.
- d) ik een sterke invloed uitoefen (en wil uitoefenen) op de besluitvorming.
- e) ik dan allerlei mensen kan ontmoeten die iets interessants te bieden hebben.

- f) ik ervan hou mensen tot overeenstemming te brengen over bepaalde te ondernemen stappen.
  - g) ik me in mijn element voel, als ik me met volle aandacht kan wijden aan mijn taak.
  - h) ik graag terreinen vind die mijn verbeeldingskracht prikkelen.
- 

## **2. Kenmerkend voor mijn benadering van het werken in een groep is:**

- a) dat ik het (in stilte) interessant vind mijn collega's beter te leren kennen.
  - b) dat ik niet bang ben de opvattingen van anderen te bestrijden of een minderheidsstandpunt te verdedigen.
  - c) ik meestal wel de argumenten vind om onjuiste voorstellen van tafel te krijgen.
  - d) dat ik meen, dat ik het vermogen bezit om plannen, die in de praktijk moeten worden gebracht, in werking te zetten.
  - e) dat ik het vermogen bezit het voor-de-hand liggende uit de weg te gaan en met onverwachte dingen op de proppen te komen.
  - f) dat ik aanstuur op een beetje perfectionisme bij elke groepsopdracht.
  - g) dat ik ervan hou om nuttige contacten te leggen buiten de eigen groep.
  - h) dat ik, hoewel ik wel geïnteresseerd ben in alle meningen, zonder aarzelen vaststel wat er gebeuren moet als er een beslissing moet worden genomen.
- 

## **3. Wanneer ik eenmaal betrokken ben in een project, samen met anderen:**

- a) lukt het me mensen in een richting te sturen, zonder hen onder druk te zetten.
  - b) is het mijn waakzaamheid die ons ervoor behoedt onzorgvuldigheden te begaan en zaken over het hoofd te zien.
  - c) stuur ik op daden aan, om er zeker van te zijn, dat er in de vergadering geen tijd verloren gaat of dat hoofdzaken uit het oog worden verloren.
  - d) kan men ervan op aan dat ik iets origineels bedenk.
  - e) ben ik altijd bereid een goed idee te ondersteunen, als dat in het algemeen belang is.
  - f) ben ik altijd uit op nieuwe ideeën en ontwikkelingen.
  - g) geloof ik dat mijn beoordelingsvermogen een belangrijke bijdrage levert om tot de juiste beslissingen te komen.
  - h) kan men er vast op aan, dat alle belangrijke zaken ook uitgevoerd worden.
- 

## **4. Wat ik vind, dat ik kan bijdragen aan een team:**

- a) Ik denk, dat ik vaak nieuwe mogelijkheden weet te ontdekken en daarvan gebruik kan maken.
- b) Ik kan goed overweg met een breed scala van mensen.
- c) Het opwerpen van ideeën is een van mijn natuurlijkste gaven.
- d) Mijn bijdrage bestaat hieruit, dat ik scherp weet te signaleren wanneer iemand iets waardevols kan bijdragen tot de doelstellingen van het team.
- e) Mijn vermogen zaken af te ronden is groot - waarschijnlijk omdat mijn persoonlijke efficiëntie groot is.
- f) Ik ben bereid impopulair te zijn (voor een tijdje) als dat leidt tot resultaten die uiteindelijk de moeite waard zijn.

- g) Meestal heb ik goed in de gaten wat haalbaar is en realistisch
  - h) Ik kan redenen aanwijzen voor alternatieve handelwijzen, zonder daarbij mijn objectiviteit te verliezen
- 

**5. Tekortkomingen, die ik mogelijk heb, bij het werken in teams:**

- a) Ik voel me alleen maar op mijn gemak als bijeenkomsten goed gestructureerd en onder controle zijn en op een goed geleide manier verlopen
  - b) Ik geef soms te snel toe aan anderen, waarvan ik meen dat ze een goed gezichtspunt hebben, zonder dat het voldoende is doorgesproken
  - c) Ik heb de neiging teveel te praten als ik op nieuwe ideeën stuit.
  - d) Mijn objectiviteit maakt het me moeilijk vlot en enthousiast met anderen mee te gaan.
  - e) Ik wordt soms als drammerig en autoritair beschouwd als er iets gebeuren moet
  - f) Ik vind het moeilijk om vanaf het begin voorop te lopen, misschien omdat ik wat overgevoelig ben voor de sfeer in de groep.
  - g) Ik neig ertoe helemaal op te gaan in ideeën die bij mij zijn opgekomen en daardoor contact te verliezen met dingen die gaande zijn.
  - h) Mijn collega's denken, dat ik me onnodig druk maak over details en over de kansen dat dingen wel eens mis kunnen gaan.
- 

**6. Als mij plotseling een moeilijke opdracht wordt toegespeeld, met een beperkte tijd en met onbekende mensen:**

- a) zou ik mij het liefst in een hoekje terugtrekken om iets te bedenken om uit de impasse te raken, voordat ik met iets op de proppen kom.
  - b) zou ik meteen diegenen opzoeken om mee samen te werken, die zich het meest positief opstellen.
  - c) zou ik onmiddellijk een manier zoeken om de omvang van de taak te verkleinen, door vast te stellen welke personen het best een bijdrage kunnen leveren.
  - d) zou mijn gevoel voor wat dringend is en wat niet, er wel voor zorgen dat we niet met het werkschema achterop raken.
  - e) geloof ik, dat ik kalm zou blijven en mijn vermogen om objectief te denken bewaar.
  - f) zou ik - ondanks de druk - op een geleidelijke manier naar het doel toe werken.
  - g) zou ik de leiding wel op mij willen nemen, als ik merk dat de groep geen vooruitgang boekt.
  - h) zou ik onmiddellijk discussies aangaan om nieuwe denkwijzen te stimuleren en het een en ander op gang te brengen.
- 

**7. Problemen waarmee ik te kampen heb, als ik in een groep werk zijn:**

- a) dat ik vaak mijn ongeduld toon m.b.t. hen, die de voortgang in de weg staan

- b) dat anderen mij bekritisieren omdat ik te analytisch ben en te weinig intuïtief.
- c) dat mijn bezorgdheid, dat de dingen goed gebeuren, ertoe leidt dat de voortgang wel eens belemmerd wordt.
- d) dat ik mij gauw verveel en door enkele dingen die mij prikkelen, weer op gang gebracht moet worden.
- e) dat ik het moeilijk vind op gang te komen als de doelstellingen niet duidelijk geformuleerd zijn.
- f) dat ik soms niet zo sterk ben in het verhelderen van de ingewikkeldheden die me door het hoofd spelen.
- g) dat ik er steeds op uit ben aan anderen dingen te vragen, die ik zelf niet kan.
- h) dat ik vaak aarzel mijn gedachten te berde te brengen, als ik daarmee veel oppositie oproep.

**BASISTABEL**

|   | vraag | a | b | c | d | e | f | g | h |    |
|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| A | 1     |   |   |   |   |   |   |   |   | 10 |
|   | 2     |   |   |   |   |   |   |   |   | 10 |
|   | 3     |   |   |   |   |   |   |   |   | 10 |
|   | 4     |   |   |   |   |   |   |   |   | 10 |
|   | 5     |   |   |   |   |   |   |   |   | 10 |
|   | 6     |   |   |   |   |   |   |   |   | 10 |
|   | 7     |   |   |   |   |   |   |   |   | 10 |

**TESTTABEL**

|   | vraag         | VZ | VM | PL | WA | BM | BO | GW | AF |
|---|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| B | 1             | F  | D  | H  | A  | B  | E  | C  | G  |
|   | 2             | H  | B  | E  | C  | D  | G  | A  | F  |
|   | 3             | A  | C  | D  | G  | H  | F  | E  | B  |
|   | 4             | D  | F  | C  | H  | G  | A  | B  | E  |
|   | 5             | B  | E  | G  | D  | A  | C  | F  | H  |
|   | 6             | C  | G  | A  | E  | F  | H  | B  | D  |
|   | 7             | G  | A  | F  | B  | E  | D  | H  | C  |
|   | <b>totaal</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |

Bronnen: eigen verwerking vragenlijst: <http://users.castel.nl/~oschw/belbin.htm> en intern document Volvo Cars Gent selectiedienst



## BIJLAGE 8 STAPPENPLAN

Tabel 0-1: Stappenplan

| Teams                         | Resultaten screening 2004 / W48 |        |           |            |        |        |
|-------------------------------|---------------------------------|--------|-----------|------------|--------|--------|
|                               | Stap 1                          | Stap 2 | Stap 3    | Stap 4     | Stap 5 | Stap 6 |
|                               | 98%                             | 94%    | 91%       |            |        |        |
| 6                             | 100%                            | 95%    | 91%       |            |        |        |
| 1                             | 100%                            | 100%   | 100%      |            |        |        |
| 2                             | 100%                            | 100%   | 100%      |            |        |        |
|                               | 100%                            | 98%    | 93%       |            |        |        |
|                               | 100%                            | 95%    | 90%       |            |        |        |
|                               | 98%                             | 93%    | 76%       |            |        |        |
|                               | 96%                             | 85%    | 49%       |            |        |        |
|                               | 100%                            | 100%   | 100%      |            |        |        |
|                               | 99%                             | 97%    | 92%       |            |        |        |
|                               | 75%                             | 33%    | 4%        |            |        |        |
|                               | 98%                             | 97%    | 97%       | 90%        | 83%    | 44%    |
|                               | 100%                            | 97%    | 97%       |            |        |        |
|                               | 95%                             | 86%    | 65%       |            |        |        |
|                               | 93%                             | 81%    | 55%       |            |        |        |
| 4                             | 100%                            | 100%   | 99%       |            |        |        |
|                               | 100%                            | 100%   | 96%       |            |        |        |
|                               | 99%                             | 97%    | 74%       |            |        |        |
|                               | 93%                             | 68%    | 44%       |            |        |        |
|                               | 99%                             | 99%    | 90%       |            |        |        |
| 5                             | 100%                            | 100%   | 100%      |            |        |        |
|                               | 100%                            | 100%   | 93%       |            |        |        |
|                               | 95%                             | 80%    | 60%       |            |        |        |
|                               | 93%                             | 79%    | 53%       |            |        |        |
|                               | 98%                             | 97%    | 87%       |            |        |        |
|                               | 97%                             | 90%    | 77%       |            |        |        |
| 7                             | 97%                             | 86%    | 78%       |            |        |        |
|                               | 94%                             | 69%    | 41%       |            |        |        |
|                               | 100%                            | 100%   | 97%       |            |        |        |
|                               | 97%                             | 96%    | 91%       |            |        |        |
|                               | 96%                             | 88%    | 75%       |            |        |        |
|                               | 100%                            | 100%   | 95%       |            |        |        |
|                               | 97%                             | 88%    | 77%       |            |        |        |
|                               | 68%                             | 39%    | 11%       |            |        |        |
|                               | 89%                             | 65%    | 39%       |            |        |        |
| 3                             | 94%                             | 75%    | 24%       |            |        |        |
| 8                             | 100%                            | 94%    | 82%       |            |        |        |
|                               | 100%                            | 100%   | 96%       |            |        |        |
|                               | 91%                             | 76%    | 60%       |            |        |        |
|                               | 90%                             | 80%    | 73%       |            |        |        |
|                               | 95%                             | 83%    | 64%       |            |        |        |
|                               | 93%                             | 85%    | 69%       |            |        |        |
|                               | 98%                             | 91%    | 82%       |            |        |        |
|                               | 99%                             | 82%    | 69%       |            |        |        |
|                               | 98%                             | 94%    | 88%       |            |        |        |
| <b>Aantal teams in stap 1</b> |                                 |        | <b>42</b> | <b>93%</b> |        |        |
| <b>Aantal teams in stap 2</b> |                                 |        | <b>26</b> | <b>58%</b> |        |        |
| <b>Aantal teams in stap 3</b> |                                 |        | <b>19</b> | <b>42%</b> |        |        |

Bronnen: intern document Volvo Cars Gent

## BIJLAGE 9 FOCUS-ENQUÊTES ARBEIDSTEVREDENHEID TEAM 1-8<sup>48</sup>.

### Team 1 A-ploeg

**VCG-ENQUETE ARBEIDSVOLDOENING (200443) - Standaard rapport**

Resultaten : AC\*      Aantal enquêtes : 37      Team :      ploeg : A, B, N      Statuut : A, T

|   | Totaal<br>AC* | PLOEG     |           |           | STATUUT   |          | AFDELING/CLUSTER/TEAM |  |  |  |
|---|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------------------|--|--|--|
|   |               | A         | B         | N         | A         | T        | ACA                   |  |  |  |
| 1 Functie-inhoud                            | 90            | 91        | 91        | 88        | 91        |          | 90                    |  |  |  |
| 2 Teamwerk                                  | 91            | 90        | 94        | 90        | 92        |          | 91                    |  |  |  |
| 3 Zelfbeheer                                | 90            | 89        | 93        | 87        | 90        |          | 90                    |  |  |  |
| 4 Voor Arb.: Je Teambegleiter               | 94            | 93        | 100       | 88        | 95        |          | 94                    |  |  |  |
| 5 Directe leidinggevende                    | 90            | 92        | 95        | 80        | 89        |          | 90                    |  |  |  |
| 6 Communicatie en informatie                | 95            | 94        | 100       | 91        | 96        |          | 95                    |  |  |  |
| 7 Werksfeer                                 | 91            | 86        | 94        | 92        | 91        |          | 91                    |  |  |  |
| 8 Organisatie- Structuur                    | 95            | 101       | 95        | 89        | 95        |          | 95                    |  |  |  |
| 9 Organisatie- Technieken                   | 85            | 89        | 83        | 85        | 86        |          | 85                    |  |  |  |
| 10 Werkmiddelen                             | 81            | 78        | 90        | 75        | 81        |          | 81                    |  |  |  |
| 11 Werkvoorwaarden                          | 80            | 89        | 86        | 66        | 80        |          | 80                    |  |  |  |
| 12 Veiligheid, gezondheid en milieu         | 84            | 84        | 85        | 84        | 84        |          | 84                    |  |  |  |
| 13 Leermogelijkheden                        | 81            | 77        | 82        | 87        | 80        |          | 81                    |  |  |  |
| 14 Groeimogelijkheden                       | 86            | 84        | 86        | 88        | 85        |          | 86                    |  |  |  |
| 15 Persoonlijke erkenning                   | 84            | 81        | 85        | 85        | 84        |          | 84                    |  |  |  |
| 16 Verloning                                | 87            | 89        | 89        | 84        | 88        |          | 87                    |  |  |  |
| 17 Gevoel van Zekerheid                     | 80            | 78        | 82        | 79        | 80        |          | 80                    |  |  |  |
| 18 TI 'het werk zelf'                       | 88            | 90        | 86        | 87        | 87        |          | 88                    |  |  |  |
| 19 TI 'werkomstandigheden'                  | 89            | 94        | 87        | 86        | 89        |          | 89                    |  |  |  |
| 20 TI 'persoonlijk resultaat'               | 89            | 88        | 89        | 90        | 89        |          | 89                    |  |  |  |
| 21 Je algemene tevredenheid bij VCG         | 90            | 92        | 90        | 88        | 90        |          | 90                    |  |  |  |
| 22 Kennis : VCG-Beleid & VCG doelstellingen | 92            | 91        | 91        | 93        | 92        |          | 92                    |  |  |  |
| 23 Welzijnsbeleid                           | 89            | 88        | 90        | 89        | 89        |          | 89                    |  |  |  |
| 24 Veiligheidsinitiatieven                  | 87            | 89        | 86        | 85        | 87        |          | 87                    |  |  |  |
| 25 GPO                                      | 80            | 83        | 82        | 74        | 79        |          | 80                    |  |  |  |
| 26 Diversiteit                              | 88            | 88        | 93        | 83        | 88        |          | 88                    |  |  |  |
| <b>SUBTOTALEN (AANTAL ENQUÊTES)</b>         |               | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>12</b> | <b>34</b> | <b>3</b> | <b>37</b>             |  |  |  |

Werden de resultaten van het vorige jaar besproken ?

Ja :13 (35%) Neen :2 (=5%) Niet vermeld : 12 (=32%) Niet van toepassing : 10 (=27%)

Was er een actieplan in je groep?

Ja :11 (30%) Neen :0 (=0%) Niet vermeld : 16 (=43%) Niet van toepassing : 10 (=27%)

Gemiddelde realisatie v/h actieplan: 8.0

Aantal personen verwerkt in deze score : 37

Algemene vragenlijst : Focusindex

ISO NUMBER KD-VCG-67

Alle vragen

< 75: dringende actie

75-80: actie

81-85: lichte actie

86-100: OK

> 100: herbekijken

Verloning\*

< 60: dringende actie

60-65: actie

66-70: lichte actie

71-85: OK

> 85: herbekijken

Print date 4/22/2005 2:39:07 PM

<sup>48</sup> Intern document Volvo Cars Gent: focus-rapporten

## Team 2 A-ploeg

**VCG-ENQUETE ARBEIDSVOLDOENING (200443) - Standaard rapport**

Resultaten : AC\*      Aantal enquêtes : 37      Team :      Ploeg : A, B, N      Statuut : A, R, T

|   | Totaal<br>AC* | PLOEG |     |     | STATUUT |   |   | AFDELING/CLUSTER/TEAM |  |  |  |
|---|---------------|-------|-----|-----|---------|---|---|-----------------------|--|--|--|
|   |               | A     | B   | N   | A       | R | T | ACA                   |  |  |  |
| 1 Functie-inhoud                            | 88            | 89    | 92  | 84  | 89      |   |   | 88                    |  |  |  |
| 2 Teamwerk                                  | 85            | 93    | 88  | 73  | 85      |   |   | 85                    |  |  |  |
| 3 Zelfbeheer                                | 88            | 84    | 97  | 84  | 88      |   |   | 88                    |  |  |  |
| 4 Voor Arb.: Je Teambegeleider              | 93            | 98    | 85  | 97  | 91      |   |   | 93                    |  |  |  |
| 5 Directe leidinggevende                    | 85            | 93    | 94  | 67  | 84      |   |   | 85                    |  |  |  |
| 6 Communicatie en informatie                | 89            | 94    | 85  | 85  | 87      |   |   | 89                    |  |  |  |
| 7 Werksfeer                                 | 88            | 88    | 92  | 85  | 90      |   |   | 88                    |  |  |  |
| 8 Organisatie- Structuur                    | 95            | 90    | 98  | 100 | 97      |   |   | 95                    |  |  |  |
| 9 Organisatie- Technieken                   | 106           |       | 122 | 104 | 109     |   |   | 106                   |  |  |  |
| 10 Werkmiddelen                             | 89            | 85    | 92  | 91  | 87      |   |   | 89                    |  |  |  |
| 11 Werkvoorwaarden                          | 85            | 86    | 90  | 79  | 85      |   |   | 85                    |  |  |  |
| 12 Veiligheid, gezondheid en milieu         | 88            | 88    | 91  | 83  | 86      |   |   | 88                    |  |  |  |
| 13 Leermogelijkheden                        | 78            | 79    | 81  | 74  | 79      |   |   | 78                    |  |  |  |
| 14 Groeimogelijkheden                       | 81            | 85    | 82  | 74  | 80      |   |   | 81                    |  |  |  |
| 15 Persoonlijke erkenning                   | 81            | 81    | 84  | 77  | 79      |   |   | 81                    |  |  |  |
| 16 Verloning                                | 86            | 95    | 77  | 84  | 84      |   |   | 86                    |  |  |  |
| 17 Gevoel van Zekerheid                     | 81            | 89    | 82  | 68  | 79      |   |   | 81                    |  |  |  |
| 18 TI 'het werk zelf'                       | 88            | 89    | 89  | 86  | 88      |   |   | 88                    |  |  |  |
| 19 TI 'werkomstandigheden'                  | 87            | 86    | 88  | 86  | 86      |   |   | 87                    |  |  |  |
| 20 TI 'persoonlijk resultaat'               | 88            | 91    | 81  | 93  | 88      |   |   | 88                    |  |  |  |
| 21 Je algemene tevredenheid bij VCG         | 87            | 88    | 87  | 85  | 86      |   |   | 87                    |  |  |  |
| 22 Kennis : VCG-Beleid & VCG doelstellingen | 90            | 91    | 92  | 84  | 90      |   |   | 90                    |  |  |  |
| 23 Welzijnsbeleid                           | 94            | 94    | 92  | 96  | 95      |   |   | 94                    |  |  |  |
| 24 Veiligheidsinitiatieven                  | 89            | 84    | 90  | 96  | 90      |   |   | 89                    |  |  |  |
| 25 GPO                                      | 88            | 90    | 90  | 82  | 88      |   |   | 88                    |  |  |  |
| 26 Diversiteit                              | 93            | 93    | 89  | 96  | 93      |   |   | 93                    |  |  |  |
| <b>SUBTOTALEN (AANTAL ENQUÊTES)</b>         |               | 14    | 12  | 11  | 34      | 1 | 2 | 37                    |  |  |  |

Werden de resultaten van het vorige jaar besproken ? :

Ja :7 (19%) Neen :9 (=24%) Niet vermeld : 18 (=49%) Niet van toepassing : 3 (=8%)

Was er een actieplan in je groep?

Ja :3 (8%) Neen :8 (=22%) Niet vermeld : 26 (=70%) Niet van toepassing : 0 (=0%)

Gemiddelde realisatie vh actieplan: 6.0

Aantal personen verwerkt in deze score : 37

Algemene vragenlijst : Focusindex

ISO NUMBER KD-VCG-67

### Alle vragen

≤ 75: dringende actie

75-80: actie

81-85: lichte actie

86-100: OK

> 100: herbekijken

### Verloning\*

≤ 60: dringende actie

60-65: actie

66-70: lichte actie

71-85: OK

> 85: herbekijken

Print date 4/22/2005 2:40:05 PM

### Team 3 B-ploeg

#### VCG-ENQUETE ARBEIDSVOLDOENING (200443) - Standaard rapport

| Resultaten : AC*             |  | Aantal enquêtes : 36 |    |     | Team :  |     |   | Ploeg : A, B, N       |     |  | Statuut : A, R, T |  |  |
|------------------------------|--|----------------------|----|-----|---------|-----|---|-----------------------|-----|--|-------------------|--|--|
|                              | Totaal                                   | PLOEG                |    |     | STATUUT |     |   | AFDELING/CLUSTER/TEAM |     |  |                   |  |  |
|                              | AC*                                      | A                    | B  | N   | A       | R   | T | ACC                   |     |  |                   |  |  |
| 1                            | Functie-inhoud                           | 86                   | 85 | 80  | 94      | 87  |   |                       | 86  |  |                   |  |  |
| 2                            | Teamwerk                                 | 82                   | 86 | 74  | 87      | 84  |   |                       | 82  |  |                   |  |  |
| 3                            | Zelfbeheer                               | 82                   | 79 | 86  | 82      | 82  |   |                       | 82  |  |                   |  |  |
| 4                            | Voor Arb.: Je Teambegeleider             | 82                   | 69 | 75  | 99      | 82  |   |                       | 82  |  |                   |  |  |
| 5                            | Directe leidinggevende                   | 77                   | 79 | 83  | 70      | 76  |   |                       | 77  |  |                   |  |  |
| 6                            | Communicatie en Informatie               | 81                   | 75 | 78  | 89      | 80  |   |                       | 81  |  |                   |  |  |
| 7                            | Werksfeer                                | 76                   | 80 | 66  | 84      | 75  |   |                       | 76  |  |                   |  |  |
| 8                            | Organisatie- Structuur                   | 90                   | 92 | 83  | 95      | 89  |   |                       | 90  |  |                   |  |  |
| 9                            | Organisatie- Technieken                  | 100                  | 91 | 104 | 109     | 100 |   |                       | 100 |  |                   |  |  |
| 10                           | Werkmiddelen                             | 80                   | 66 | 89  | 87      | 81  |   |                       | 80  |  |                   |  |  |
| 11                           | Werkvoorwaarden                          | 74                   | 78 | 71  | 73      | 73  |   |                       | 74  |  |                   |  |  |
| 12                           | Veiligheid, gezondheid en milieu         | 83                   | 78 | 76  | 96      | 83  |   |                       | 83  |  |                   |  |  |
| 13                           | Leermogelijkheden                        | 75                   | 75 | 68  | 83      | 75  |   |                       | 75  |  |                   |  |  |
| 14                           | Groeimogelijkheden                       | 75                   | 77 | 68  | 82      | 76  |   |                       | 75  |  |                   |  |  |
| 15                           | Persoonlijke erkenning                   | 73                   | 78 | 66  | 76      | 72  |   |                       | 73  |  |                   |  |  |
| 16                           | Verloning                                | 79                   | 82 | 73  | 83      | 79  |   |                       | 79  |  |                   |  |  |
| 17                           | Gevoel van Zekerheid                     | 72                   | 70 | 69  | 75      | 70  |   |                       | 72  |  |                   |  |  |
| 18                           | Ti 'het werk zelf'                       | 80                   | 75 | 79  | 87      | 80  |   |                       | 80  |  |                   |  |  |
| 19                           | Ti 'werkomstandigheden'                  | 82                   | 79 | 83  | 85      | 82  |   |                       | 82  |  |                   |  |  |
| 20                           | Ti 'persoonlijk resultaat'               | 89                   | 83 | 97  | 87      | 89  |   |                       | 89  |  |                   |  |  |
| 21                           | Je algemene tevredenheid bij VCG         | 84                   | 85 | 83  | 83      | 84  |   |                       | 84  |  |                   |  |  |
| 22                           | Kennis : VCG-Beleid & VCG doelstellingen | 89                   | 89 | 87  | 91      | 89  |   |                       | 89  |  |                   |  |  |
| 23                           | Welzijnsbeleid                           | 89                   | 80 | 87  | 101     | 92  |   |                       | 89  |  |                   |  |  |
| 24                           | Veiligheidsinitiatieven                  | 81                   | 71 | 86  | 87      | 83  |   |                       | 81  |  |                   |  |  |
| 25                           | GPO                                      | 78                   | 87 | 74  | 72      | 76  |   |                       | 78  |  |                   |  |  |
| 26                           | Diversiteit                              | 87                   | 89 | 86  | 88      | 87  |   |                       | 87  |  |                   |  |  |
| SUBTOTALEN (AANTAL ENQUÊTES) |  |                      | 12 | 12  | 12      | 33  | 1 | 2                     | 36  |  |                   |  |  |

Werden de resultaten van het vorige jaar besproken ? :

Ja :9 (25%) Neen :9 (=25%) Niet vermeld : 16 (=44%) Niet van toepassing : 2 (=6%)

Was er een actieplan in je groep?

Ja :5 (14%) Neen :7 (=19%) Niet vermeld : 21 (=58%) Niet van toepassing : 3 (=8%)

Gemiddelde realisatie vh actieplan: 5.0

Aantal personen verwerkt in deze score : 36

Algemene vragenlijst : Focusindex

ISO NUMBER KD-VCG-67

Alle vragen

Verloning\*

< 75: dringende actie

< 60: dringende actie

75-80: actie

60-65: actie

81-85: lichte actie

66-70: lichte actie

86-100: OK

71-85: OK

> 100: herbekijken

> 85: herbekijken

Print date 4/22/2005 2:43:21 PM

## Team 4 B-ploeg

### VCG-ENQUETE ARBEIDSVOLDOENING (200443) - Standaard rapport

| Resultaten : AC*                            |        | Aantal enquêtes : 41 |           |           | Team :    |          | Ploeg : A, B, N       |  | Statuut : A, T |  |
|---|--------|----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------------------|--|----------------|--|
|   | Totaal | PLOEG                |           |           | STATUUT   |          | AFDELING/CLUSTER/TEAM |  |                |  |
|   | AC*    | A                    | B         | N         | A         | T        | ACB                   |  |                |  |
| 1 Functie-inhoud                            | 92     | 97                   | 92        | 88        | 92        |          | 92                    |  |                |  |
| 2 Teamwerk                                  | 88     | 87                   | 88        | 89        | 89        |          | 88                    |  |                |  |
| 3 Zelfbeheer                                | 93     | 96                   | 92        | 92        | 94        |          | 93                    |  |                |  |
| 4 Voor Arb.: Je Teambegeleider              | 92     | 88                   | 94        | 94        | 92        |          | 92                    |  |                |  |
| 5 Directe leidinggevende                    | 90     | 92                   | 84        | 93        | 90        |          | 90                    |  |                |  |
| 6 Communicatie en informatie                | 85     | 80                   | 94        | 82        | 86        |          | 85                    |  |                |  |
| 7 Werksfeer                                 | 89     | 87                   | 90        | 90        | 90        |          | 89                    |  |                |  |
| 8 Organisatie- Structuur                    | 94     | 89                   | 102       | 92        | 95        |          | 94                    |  |                |  |
| 9 Organisatie- Technieken                   | 96     | 94                   | 105       | 90        | 96        |          | 96                    |  |                |  |
| 10 Werkmiddelen                             | 88     | 88                   | 88        | 88        | 88        |          | 88                    |  |                |  |
| 11 Werkvoorwaarden                          | 77     | 80                   | 73        | 77        | 76        |          | 77                    |  |                |  |
| 12 Veiligheid, gezondheid en milieu         | 92     | 88                   | 95        | 93        | 92        |          | 92                    |  |                |  |
| 13 Leermogelijkheden                        | 78     | 80                   | 80        | 75        | 78        |          | 78                    |  |                |  |
| 14 Groeimogelijkheden                       | 83     | 84                   | 83        | 84        | 83        |          | 83                    |  |                |  |
| 15 Persoonlijke erkenning                   | 86     | 81                   | 87        | 90        | 86        |          | 86                    |  |                |  |
| 16 Verloning                                | 87     | 77                   | 93        | 92        | 87        |          | 87                    |  |                |  |
| 17 Gevoel van Zekerheid                     | 78     | 74                   | 77        | 83        | 78        |          | 78                    |  |                |  |
| 18 TI 'het werk zelf'                       | 86     | 85                   | 85        | 87        | 86        |          | 86                    |  |                |  |
| 19 TI 'werkomstandigheden'                  | 89     | 88                   | 92        | 88        | 89        |          | 89                    |  |                |  |
| 20 TI 'persoonlijk resultaat'               | 97     | 96                   | 96        | 99        | 97        |          | 97                    |  |                |  |
| 21 Je algemene tevredenheid bij VCG         | 92     | 89                   | 91        | 95        | 92        |          | 92                    |  |                |  |
| 22 Kennis : VCG-Beleid & VCG doelstellingen | 90     | 83                   | 96        | 90        | 90        |          | 90                    |  |                |  |
| 23 Welzijnsbeleid                           | 99     | 105                  | 103       | 91        | 99        |          | 99                    |  |                |  |
| 24 Veiligheidsinitiatieven                  | 89     | 87                   | 92        | 88        | 88        |          | 89                    |  |                |  |
| 25 GPO                                      | 88     | 81                   | 91        | 93        | 88        |          | 88                    |  |                |  |
| 26 Diversiteit                              | 89     | 87                   | 91        | 90        | 89        |          | 89                    |  |                |  |
| <b>SUBTOTALEN (AANTAL ENQUÊTES)</b>         |        | <b>13</b>            | <b>13</b> | <b>15</b> | <b>38</b> | <b>3</b> | <b>41</b>             |  |                |  |

Werden de resultaten van het vorige jaar besproken ? :

Ja : 10 (24%) Neen : 6 (=15%) Niet vermeld : 19 (=46%) Niet van toepassing : 6 (=15%)

Was er een actieplan in je groep?

Ja : 12 (29%) Neen : 6 (=15%) Niet vermeld : 19 (=46%) Niet van toepassing : 4 (=10%)

Gemiddelde realisatie vh actieplan: 7.0

Aantal personen verwerkt in deze score : 41

Algemene vragenlijst : Focusindex

ISO NUMBER KD-VCG-67

Alle vragen

Verloning\*

< 75: dringende actie

< 60: dringende actie

75-80: actie

60-65: actie

81-85: lichte actie

66-70: lichte actie

86-100: OK

71-85: OK

> 100: herbekijken

> 85: herbekijken

Print date 4/22/2005 2:38:22 PM

**Team 5 B-ploeg****VCG-ENQUETE ARBEIDSVOLDOENING (200443) - Standaard rapport**

Resultaten : AC\*

Aantal enquêtes : 47

Team :

Ploeg : A, B, D, N

Statuut : A, T

|   | Totaal<br>AC* | PLOEG     |           |          |           | STATUUT   |          | AFDELING/CLUSTER/TEAM |  |  |  |  |
|---|---------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------------------|--|--|--|--|
|   |               | A         | B         | D        | N         | A         | T        | ACB                   |  |  |  |  |
| 1 Functie-inhoud                            | 94            | 94        | 95        |          | 93        | 94        |          | 94                    |  |  |  |  |
| 2 Teamwerk                                  | 92            | 90        | 93        |          | 90        | 92        |          | 92                    |  |  |  |  |
| 3 Zelfbeheer                                | 95            | 100       | 95        |          | 92        | 94        |          | 95                    |  |  |  |  |
| 4 Voor Arb.: Je Teambegeleider              | 89            | 81        | 92        |          | 92        | 89        |          | 89                    |  |  |  |  |
| 5 Directe leidinggevende                    | 87            | 91        | 89        |          | 82        | 86        |          | 87                    |  |  |  |  |
| 6 Communicatie en informatie                | 92            | 96        | 92        |          | 89        | 92        |          | 92                    |  |  |  |  |
| 7 Werksfeer                                 | 92            | 100       | 91        |          | 88        | 91        |          | 92                    |  |  |  |  |
| 8 Organisatie- Structuur                    | 94            | 98        | 93        |          | 92        | 94        |          | 94                    |  |  |  |  |
| 9 Organisatie- Technieken                   | 93            | 94        | 93        |          | 93        | 93        |          | 93                    |  |  |  |  |
| 10 Werkmiddelen                             | 84            | 85        | 85        |          | 84        | 85        |          | 84                    |  |  |  |  |
| 11 Werkvoorwaarden                          | 88            | 98        | 78        |          | 89        | 88        |          | 88                    |  |  |  |  |
| 12 Veiligheid, gezondheid en milieu         | 88            | 89        | 86        |          | 91        | 88        |          | 88                    |  |  |  |  |
| 13 Leermogelijkheden                        | 87            | 87        | 89        |          | 87        | 87        |          | 87                    |  |  |  |  |
| 14 Groeimogelijkheden                       | 88            | 88        | 89        |          | 86        | 88        |          | 88                    |  |  |  |  |
| 15 Persoonlijke erkenning                   | 88            | 90        | 87        |          | 88        | 88        |          | 88                    |  |  |  |  |
| 16 Verloning                                | 87            | 83        | 91        |          | 87        | 88        |          | 87                    |  |  |  |  |
| 17 Gevoel van Zekerheid                     | 84            | 78        | 88        |          | 85        | 84        |          | 84                    |  |  |  |  |
| 18 TI 'het werk zelf'                       | 88            | 89        | 89        |          | 86        | 88        |          | 88                    |  |  |  |  |
| 19 TI 'werkomstandigheden'                  | 90            | 94        | 88        |          | 90        | 90        |          | 90                    |  |  |  |  |
| 20 TI 'persoonlijk resultaat'               | 92            | 93        | 95        |          | 88        | 92        |          | 92                    |  |  |  |  |
| 21 Je algemene tevredenheid bij VCG         | 91            | 94        | 91        |          | 88        | 91        |          | 91                    |  |  |  |  |
| 22 Kennis : VCG-Beleid & VCG doelstellingen | 91            | 93        | 88        |          | 93        | 91        |          | 91                    |  |  |  |  |
| 23 Welzijnsbeleid                           | 94            | 100       | 92        |          | 96        | 95        |          | 94                    |  |  |  |  |
| 24 Veiligheidsinitiatieven                  | 83            | 83        | 81        |          | 86        | 83        |          | 83                    |  |  |  |  |
| 25 GPO                                      | 89            | 91        | 89        |          | 89        | 88        |          | 89                    |  |  |  |  |
| 26 Diversiteit                              | 89            | 90        | 91        |          | 88        | 89        |          | 89                    |  |  |  |  |
| <b>SUBTOTALEN (AANTAL ENQUÊTES)</b>         |               | <b>13</b> | <b>16</b> | <b>2</b> | <b>16</b> | <b>44</b> | <b>3</b> | <b>47</b>             |  |  |  |  |

Werden de resultaten van het vorige jaar besproken ? :

Ja : 18 (38%) Neen : 7 (=15%) Niet vermeld : 20 (=43%) Niet van toepassing : 2 (=4%)

Was er een actieplan in je groep?

Ja : 21 (45%) Neen : 1 (=2%) Niet vermeld : 20 (=43%) Niet van toepassing : 5 (=11%)

Gemiddelde realisatie vh actieplan: 7.0

Aantal personen verwerkt in deze score : 47

Algemene vragenlijst : Focusindex

ISO NUMBER KD-VCG-67

**Alle vragen**

≤ 75: dringerde actie

75-80: actie

81-85: lichte actie

86-100: OK

&gt; 100: herbekijken

**Verloning\***

≤ 60: dringerde actie

60-65: actie

66-70: lichte actie

71-85: OK

&gt; 85: herbekijken

Print date 4/22/2005 2:41:04 PM

## Team 6 C-ploeg (Nachtploeg)

### VCG-ENQUETE ARBEIDSVOLDOENING (200443) - Standaard rapport

| Resultaten : AC*                            |    | Aantal enquêtes : 39 |     |    | Team :  |   |     | Ploeg : A, B, N       |  |  | Statuut : A, T |  |  | M |
|---|----|----------------------|-----|----|---------|---|-----|-----------------------|--|--|----------------|--|--|---|
| Totaal                                      |    | PLOEG                |     |    | STATUUT |   |     | AFDELING/CLUSTER/TEAM |  |  |                |  |  |   |
| AC*   |    | A                    | B   | N  | A       | T | ACA |                       |  |  |                |  |  |   |
| 1 Functie-inhoud                            | 81 | 81                   | 83  | 80 | 81      |   | 81  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 2 Teamwerk                                  | 79 | 81                   | 83  | 71 | 78      |   | 79  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 3 Zelfbeheer                                | 84 | 84                   | 83  | 84 | 82      |   | 84  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 4 Voor Arb.: Je Teambegeleider              | 86 | 83                   | 92  | 85 | 86      |   | 86  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 5 Directe leidinggevende                    | 67 | 55                   | 78  | 76 | 67      |   | 67  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 6 Communicatie en informatie                | 89 | 81                   | 96  | 97 | 90      |   | 89  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 7 Werksfeer                                 | 79 | 77                   | 73  | 88 | 78      |   | 79  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 8 Organisatie- Structuur                    | 89 | 87                   | 90  | 91 | 90      |   | 89  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 9 Organisatie- Technieken                   | 85 | 83                   | 84  | 90 | 86      |   | 85  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 10 Werkmiddelen                             | 77 | 70                   | 81  | 85 | 77      |   | 77  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 11 Werkvoorwaarden                          | 83 | 75                   | 93  | 86 | 83      |   | 83  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 12 Veiligheid, gezondheid en milieu         | 84 | 75                   | 86  | 98 | 84      |   | 84  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 13 Leermogelijkheden                        | 70 | 73                   | 66  | 70 | 68      |   | 70  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 14 Groeimogelijkheden                       | 72 | 63                   | 73  | 85 | 71      |   | 72  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 15 Persoonlijke erkenning                   | 73 | 68                   | 74  | 80 | 72      |   | 73  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 16 Verloning                                | 88 | 83                   | 89  | 93 | 87      |   | 88  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 17 Gevoel van Zekerheid                     | 74 | 69                   | 77  | 79 | 74      |   | 74  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 18 TI 'het werk zelf'                       | 82 | 79                   | 81  | 87 | 81      |   | 82  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 19 TI 'werkomstandigheden'                  | 80 | 76                   | 83  | 82 | 80      |   | 80  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 20 TI 'persoonlijk resultaat'               | 87 | 87                   | 79  | 95 | 86      |   | 87  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 21 Je algemene tevredenheid bij VCG         | 83 | 77                   | 90  | 84 | 82      |   | 83  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 22 Kennis : VCG-Beleid & VCG doelstellingen | 84 | 78                   | 93  | 82 | 84      |   | 84  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 23 Welzijnsbeleid                           | 90 | 86                   | 92  | 94 | 89      |   | 90  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 24 Veiligheidsinitiatieven                  | 86 | 85                   | 101 | 73 | 86      |   | 86  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 25 GPO                                      | 81 | 69                   | 90  | 88 | 81      |   | 81  |                       |  |  |                |  |  |   |
| 26 Diversiteit                              | 89 | 86                   | 90  | 91 | 89      |   | 89  |                       |  |  |                |  |  |   |
| SUBTOTALEN (AANTAL ENQUÊTES)                |    | 16                   | 12  | 11 | 36      | 3 | 39  |                       |  |  |                |  |  |   |

Werden de resultaten van het vorige jaar besproken ? :

Ja : 6 (15%) Neen : 12 (=31%) Niet vermeld : 16 (=41%) Niet van toepassing : 5 (=13%)

Was er een actieplan in je groep?

Ja : 5 (13%) Neen : 8 (=21%) Niet vermeld : 23 (=59%) Niet van toepassing : 3 (=8%)

Gemiddelde realisatie vh actieplan: 6.0

Aantal personen verwerkt in deze score : 39

Algemene vragenlijst : FocusIndex

ISO NUMBER KD-VCG-67

Alle vragen

Verloning\*

< 75: dringende actie < 60: dringende actie

75-80: actie 60-65: actie

81-85: lichte actie 66-70: lichte actie

86-100: OK 71-85: OK

> 100: herbekijken > 85: herbekijken

Print date 5/19/2005 1:21:07 PM



**Team 7 A-ploeg****VCG-ENQUETE ARBEIDSVOLDOENING (200443) - Standaard rapport**

| Resultaten : AC*             |  | Aantal enquêtes : 31 |     |    | Team    |    |                       | Ploeg : A, B, N |  | Statuut : A, T |  |
|------------------------------|--|----------------------|-----|----|---------|----|-----------------------|-----------------|--|----------------|--|
| Totaal                       |  | PLOEG                |     |    | STATUUT |    | AFDELING/CLUSTER/TEAM |                 |  |                |  |
| AC*                          |  | A                    | B   | N  | A       | T  | ACB                   |                 |  |                |  |
| 1                            | Functie-inhoud                           | 95                   | 93  | 96 | 95      | 96 |                       | 95              |  |                |  |
| 2                            | Teamwerk                                 | 85                   | 92  | 84 | 81      | 85 |                       | 85              |  |                |  |
| 3                            | Zelfbeheer                               | 99                   | 102 | 98 | 97      | 99 |                       | 99              |  |                |  |
| 4                            | Voor Arb.: Je Teambegeleider             | 92                   | 88  | 88 | 97      | 92 |                       | 92              |  |                |  |
| 5                            | Directe leidinggevende                   | 91                   | 90  | 90 | 93      | 91 |                       | 91              |  |                |  |
| 6                            | Communicatie en Informatie               | 83                   | 81  | 79 | 90      | 84 |                       | 83              |  |                |  |
| 7                            | Werksfeer                                | 85                   | 84  | 86 | 86      | 85 |                       | 85              |  |                |  |
| 8                            | Organisatie- Structuur                   | 87                   | 89  | 82 | 92      | 89 |                       | 87              |  |                |  |
| 9                            | Organisatie- Technieken                  | 95                   |     | 98 | 98      | 94 |                       | 95              |  |                |  |
| 10                           | Werkmiddelen                             | 80                   | 81  | 83 | 75      | 79 |                       | 80              |  |                |  |
| 11                           | Werkvoorwaarden                          | 76                   | 84  | 79 | 67      | 75 |                       | 76              |  |                |  |
| 12                           | Veiligheid, gezondheid en milieu         | 87                   | 90  | 81 | 92      | 87 |                       | 87              |  |                |  |
| 13                           | Leermogelijkheden                        | 81                   |     | 80 | 89      | 81 |                       | 81              |  |                |  |
| 14                           | Groeimogelijkheden                       | 82                   | 73  | 79 | 92      | 84 |                       | 82              |  |                |  |
| 15                           | Persoonlijke erkenning                   | 75                   | 76  | 71 | 78      | 75 |                       | 75              |  |                |  |
| 16                           | Verloning                                | 90                   | 86  | 90 | 94      | 90 |                       | 90              |  |                |  |
| 17                           | Gevoel van Zekerheid                     | 80                   | 75  | 86 | 76      | 79 |                       | 80              |  |                |  |
| 18                           | TI 'het werk zelf'                       | 86                   | 82  | 92 | 84      | 86 |                       | 86              |  |                |  |
| 19                           | TI 'werkomstandigheden'                  | 89                   | 81  | 94 | 91      | 89 |                       | 89              |  |                |  |
| 20                           | TI 'persoonlijk resultaat'               | 91                   | 84  | 96 | 90      | 90 |                       | 91              |  |                |  |
| 21                           | Je algemene tevredenheid bij VCG         | 89                   | 84  | 89 | 91      | 88 |                       | 89              |  |                |  |
| 22                           | Kennis : VCG-Beleid & VCG doelstellingen | 82                   | 80  | 82 | 83      | 80 |                       | 82              |  |                |  |
| 23                           | Welzijnsbeleid                           | 85                   | 86  | 82 | 87      | 84 |                       | 85              |  |                |  |
| 24                           | Veilighheidsinitiatieven                 | 78                   |     | 69 | 83      | 78 |                       | 78              |  |                |  |
| 25                           | GPO                                      | 82                   |     | 87 | 80      | 82 |                       | 82              |  |                |  |
| 26                           | Diversiteit                              | 88                   | 94  | 90 | 82      | 87 |                       | 88              |  |                |  |
| SUBTOTALEN (AANTAL ENQUÊTES) |  |                      | 10  | 10 | 11      | 29 | 2                     | 31              |  |                |  |

Werden de resultaten van het vorige jaar besproken ? :

Ja :12 (39%) Neen :8 (=26%) Niet vermeld : 10 (=32%) Niet van toepassing : 1 (=3%)

Was er een actieplan in je groep?

Ja :8 (26%) Neen :4 (=13%) Niet vermeld : 16 (=52%) Niet van toepassing : 3 (=10%)

Gemiddelde realisatie vh actieplan: 6.0

Aantal personen verwerkt in deze score : 31

Algemene vragenlijst : Focusindex

ISO NUMBER KD-VCG-67

**Alle vragen****Verloning\***

< 75: dringende actie

< 60: dringende actie

75-80: actie

60-65: actie

81-85: lichte actie

66-70: lichte actie

86-100: OK

71-85: OK

> 100: herbekijken

> 85: herbekijken

Print date 4/22/2005 2:45:34 PM



## Team 8 B-ploeg

### VCG-ENQUETE ARBEIDSVOLDOENING (200443) - Standaard rapport

| Resultaten : AC*                            | Aantal enquêtes : 42 | Team : | Ploeg : A, B, N | Statuut : A, T |         |   |                       |  |  |  |
|---|----------------------|--------|-----------------|----------------|---------|---|-----------------------|--|--|--|
|   | Totaal               | PLOEG  |                 |                | STATUUT |   | AFDELING/CLUSTER/TEAM |  |  |  |
|   | AC*                  | A      | B               | N              | A       | T | ACC                   |  |  |  |
| 1 Functie-inhoud                            | 79                   | 90     | 68              | 76             | 78      |   | 79                    |  |  |  |
| 2 Teamwerk                                  | 71                   | 81     | 48              | 80             | 70      |   | 71                    |  |  |  |
| 3 Zelfbeheer                                | 85                   | 90     | 71              | 90             | 84      |   | 85                    |  |  |  |
| 4 Voor Arb.: Je Teambegeleider              | 81                   | 99     | 55              | 84             | 81      |   | 81                    |  |  |  |
| 5 Directe leidinggevende                    | 83                   | 93     | 62              | 89             | 82      |   | 83                    |  |  |  |
| 6 Communicatie en informatie                | 88                   | 91     | 81              | 90             | 88      |   | 88                    |  |  |  |
| 7 Werksfeer                                 | 72                   | 83     | 46              | 81             | 71      |   | 72                    |  |  |  |
| 8 Organisatie- Structuur                    | 87                   | 93     | 77              | 89             | 87      |   | 87                    |  |  |  |
| 9 Organisatie- Technieken                   | 89                   | 93     | 82              |                | 89      |   | 89                    |  |  |  |
| 10 Werkmiddelen                             | 84                   | 91     | 75              | 83             | 83      |   | 84                    |  |  |  |
| 11 Werkvoorwaarden                          | 73                   | 86     | 63              | 68             | 72      |   | 73                    |  |  |  |
| 12 Veiligheid, gezondheid en milieu         | 85                   | 92     | 78              | 83             | 85      |   | 85                    |  |  |  |
| 13 Leermogelijkheden                        | 75                   | 87     | 60              | 75             | 74      |   | 75                    |  |  |  |
| 14 Groeimogelijkheden                       | 73                   | 84     | 57              | 75             | 72      |   | 73                    |  |  |  |
| 15 Persoonlijke erkenning                   | 73                   | 88     | 54              | 73             | 73      |   | 73                    |  |  |  |
| 16 Verloning                                | 84                   | 91     | 78              | 83             | 84      |   | 84                    |  |  |  |
| 17 Gevoel van Zekerheid                     | 77                   | 83     | 63              | 81             | 76      |   | 77                    |  |  |  |
| 18 TI 'het werk zelf'                       | 78                   | 89     | 65              | 78             | 77      |   | 78                    |  |  |  |
| 19 TI 'werkomstandigheden'                  | 82                   | 90     | 65              | 87             | 82      |   | 82                    |  |  |  |
| 20 TI 'persoonlijk resultaat'               | 83                   | 92     | 74              | 81             | 82      |   | 83                    |  |  |  |
| 21 Je algemene tevredenheid bij VCG         | 81                   | 90     | 67              | 82             | 80      |   | 81                    |  |  |  |
| 22 Kennis : VCG-Beleid & VCG doelstellingen | 87                   | 88     | 81              | 90             | 87      |   | 87                    |  |  |  |
| 23 Welzijnsbeleid                           | 87                   | 88     | 74              | 95             | 87      |   | 87                    |  |  |  |
| 24 Veiligheidsinitiatieven                  | 85                   | 93     | 72              | 87             | 85      |   | 85                    |  |  |  |
| 25 GPO                                      | 80                   | 87     | 74              | 79             | 80      |   | 80                    |  |  |  |
| 26 Diversiteit                              | 86                   | 94     | 75              | 87             | 86      |   | 86                    |  |  |  |
| SUBTOTALEN (AANTAL ENQUÊTES)                |                      | 15     | 12              | 15             | 40      | 2 | 42                    |  |  |  |

Werden de resultaten van het vorige jaar besproken ? :

Ja : 9 (21%) Neen : 13 (=31%) Niet vermeld : 19 (=45%) Niet van toepassing : 1 (=2%)

Was er een actieplan in je groep?

Ja : 2 (5%) Neen : 14 (=33%) Niet vermeld : 22 (=52%) Niet van toepassing : 4 (=10%)

Gemiddelde realisatie vh actieplan: 4.0

Aantal personen verwerkt in deze score : 42

Algemene vragenlijst : Focusindex

ISO NUMBER KD-VCG-67

Alle vragen Verloning\*

< 75: dringende actie < 60: dringende actie

75-80: actie 60-65: actie

81-85: lichte actie 66-70: lichte actie

86-100: OK 71-85: OK

> 100: herbekijken . > 85: herbekijken

Print date 4/22/2005 2:44:06 PM