

Teamontwikkeling

Onderzoek

Resultaten



In juni 2018 hebben wij, **Hanneke Jaques** en **Caja Revenich** een online onderzoek uitgevoerd naar teamontwikkeling binnen organisaties.

Waarom dit onderzoek?

Samenwerken in teams is in veel gevallen een uitdaging. Door (team)coaching, training en teambuilding is het mogelijk om de samenwerking binnen het team te verbeteren, maar dan moeten wel de juiste middelen ingezet worden op het juiste moment. Verloopt de samenwerking in een team goed, dan is dat ook terug te zien in verhoogde productiviteit, groot werkplezier binnen het team en het behalen van de teamdoelen.

Doel onderzoek

Het doel is om op basis van de resultaten van het onderzoek teaminterventies te ontwikkelen die nog beter aansluiten bij de uitdagingen van teams en leidinggevendenden op dit moment. De focus zal met name liggen op een meer structurele aanpak van teamontwikkeling.

Omdat we ieder team de resultaten en het plezier van optimaal teamwork gunnen!

Veel dank aan iedereen die heeft meegewerkt aan het onderzoek!



Teamontwikkeling

Onderzoek

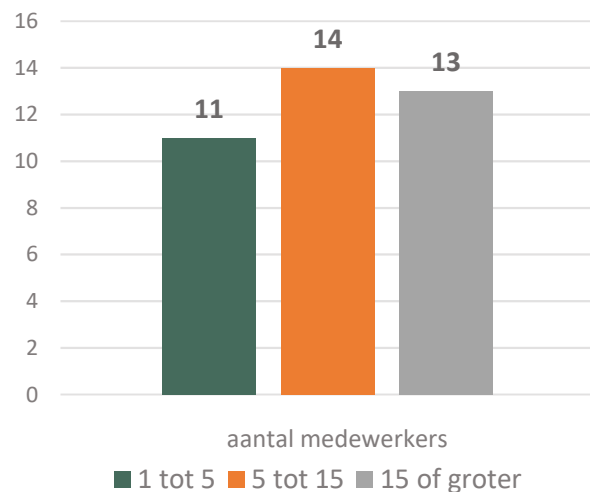
Kenmerken deelnemers onderzoek

Aan het onderzoek hebben 43 respondenten deelgenomen. Hieronder is de verdeling over rollen in relatie tot de omvang van de organisaties weergegeven. In de categorie Overig zitten voornamelijk eigenaren / dga's en coaches.

Rol	Grote organisatie			TOTAAL
	1 tot 50	50 tot 200	Meer dan 200	
HR professional	1	3	2	6
Leidinggevende van een team	4	2	11	17
Teamlid	5	1	6	12
Overig	5	2	1	8
TOTAAL	15	8	20	43

Omvang teams

De vraag hoe groot het team is, waarin de deelnemer zit, is door 38 van de 43 deelnemers beantwoord. De overige deelnemers zijn op een andere wijze betrokken bij (hun) organisaties.



Teamontwikkeling

Onderzoek

Belang van teamontwikkeling

De deelnemers aan het onderzoek is gevraagd wat hun beeld is van het belang dat aan teamontwikkeling wordt gehecht door verschillende subgroepen in de organisatie.

Hoe belangrijk is het ontwikkelen van teams in jouw organisatie in de beleving van ...	Volgens				GEMIDDELD
	HR professional	Leidinggevende van een team	Teamlid	Overig	
HR	3,00	3,41	3,25	3,38	3,30
Directie / MT	3,83	3,94	3,75	3,75	3,84
Leidinggevenden	4,00	3,88	3,67	3,88	3,84
Medewerkers	3,33	4,00	4,00	3,75	3,86

1 = niet belangrijk en 5 = zeer belangrijk

In de resultaten vallen een paar zaken op:

- Alle deelnemers denken dat HR afdelingen teamontwikkeling het minst belangrijk vinden. De HR professionals scoren HR zelf het allerlaagst met een 3,00.
- Zowel leidinggevenden van teams als teamleden zelf denken dat medewerkers teamontwikkeling het belangrijkste vinden met een score van 4,00.
- Leidinggevenden van teams denken dat de groep Directie / MT het ontwikkelen van teams net iets belangrijker vindt dan Leidinggevenden in het algemeen. Ze scoren deze groep maar iets lager dan de groep Medewerkers met een 3,94.
- Ook teamleden denken dat de groep Directie / MT teamontwikkeling iets belangrijker vindt dan de Leidinggevenden.
- HR professionals en de deelnemers uit de groep Overig denken dat Leidinggevenden de meeste waarde hechten aan teamontwikkeling.

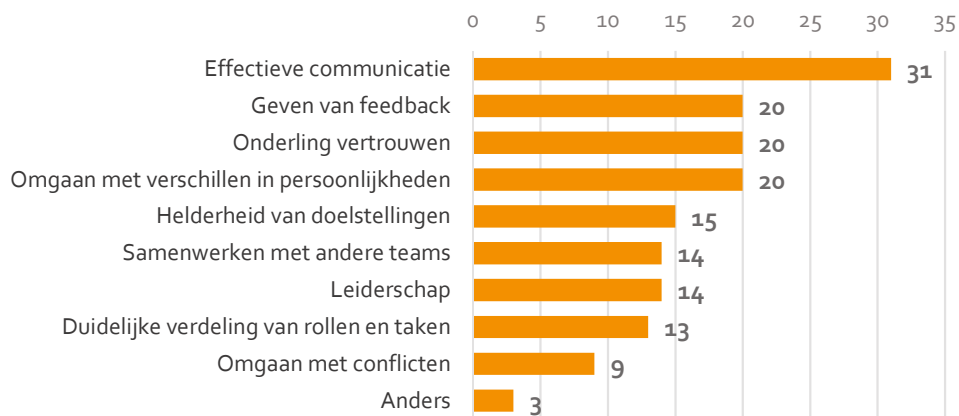
Over het geheel genomen, denken de deelnemers dat **Directie / MT**, **leidinggevenden** en **medewerkers** nagenoeg evenveel belang hechten aan teamontwikkeling met scores van resp. **3,84**, **3,84** en **3,86**. Scores die erop wijzen, dat teamontwikkeling belangrijk wordt gevonden.

Teamontwikkeling

Onderzoek

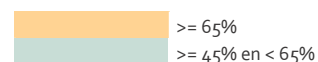
Uitdagingen van teams

Op basis van alle resultaten samen wordt 'Effectieve communicatie' als de grootste uitdaging gezien. Dit wordt door 31 van de 43 deelnemers genoemd. Daarna worden met een gelijke score van 20 'Geven van feedback', 'Onderling vertrouwen' en 'Omgaan met verschillen in persoonlijkheden' het meest genoemd.



Als we de resultaten per subgroep bekijken, zijn er nog wel interessante verschillen te constateren. HR professionals blijken 'Geven van feedback' de grootste uitdaging te vinden (67%). Van de deelnemende Leidinggevenden van teams en Teamleden scoren resp. 82% en 92% 'Effectieve communicatie' als de grootste uitdaging. Daarnaast vindt 65% van de groep Leidinggevenden ook het 'Omgaan met verschillende persoonlijkheden' een uitdaging.

	HR professional (6)	Leidinggevende van een team (17)	Teamlid (12)	Overig (8)
Effectieve communicatie	50%	82%	92%	38%
Geven van feedback	67%	59%	33%	25%
Onderling vertrouwen	17%	53%	58%	38%
Omgaan met verschillen in persoonlijkheden	33%	65%	42%	25%
Helderheid van doelstellingen	33%	47%	25%	25%
Samenwerken met andere teams		29%	42%	50%
Leiderschap	17%	41%	17%	50%
Duidelijke verdeling van rollen en taken	17%	35%	33%	25%
Omgaan met conflicten	17%	24%	17%	25%
Anders	33%	6%		



Teamontwikkeling

Onderzoek

Huidige situatie teamontwikkeling

Op de vraag wat er in de huidige situatie wordt gedaan aan teamontwikkeling, worden 2 antwoorden het meest gegeven:

➔ **Teambuilding / teamuitje**

In 13 van de 43 onderzochte organisaties wordt 1 à 2 keer per jaar tijd besteed aan teambuilding of een teamuitje.

➔ **Individuele ontwikkeling**

In 3 gevallen wordt specifiek leiderschapstraining genoemd en in 14 gevallen individuele training, mentoring en coaching.

Het betreft overwegend incidentele trainingen en teamsessies zonder structurele aanpak.

Teamontwikkeling on-the-job

Wat regelmatig terugkwam in het onderzoek (9 x genoemd) is dat het team en de manager zelf een actieve rol hebben in het verder ontwikkelen van het team. Dit gebeurt tijdens de dagelijkse interactie en tijdens team meetings.



Het team zorgvuldig samenstellen, elkaar feedback geven, kennisdelen, samen de doelstellingen bepalen, zelfsturend gedrag bevorderen en innovatie en creativiteit stimuleren, worden genoemd als de belangrijkste punten die leidinggevenden en teamleden zelf kunnen doen.



Geen teamontwikkeling

In 10 gevallen wordt aangegeven in het onderzoek dat er weinig tot niks gedaan wordt aan teamontwikkeling. Als reden dat er (nog) niks wordt gedaan aan teamontwikkeling, wordt genoemd:

- ➔ een kleine organisatie die nog moet groeien
- ➔ het team is geen klassiek team, maar een netwerk
- ➔ de teams zijn heel klein, hoogopgeleid en ontwikkelen zichzelf.

Teamontwikkeling

Onderzoek

Huidige situatie teamontwikkeling - vervolg

Teamontwikkeling trajecten

In een klein aantal gevallen wordt er binnen organisaties aan teamontwikkeling gedaan, waarbij sprake is van langere trajecten en inhuur van externe coaches. Wat er wordt gedaan is afhankelijk van het doel en de team fase.

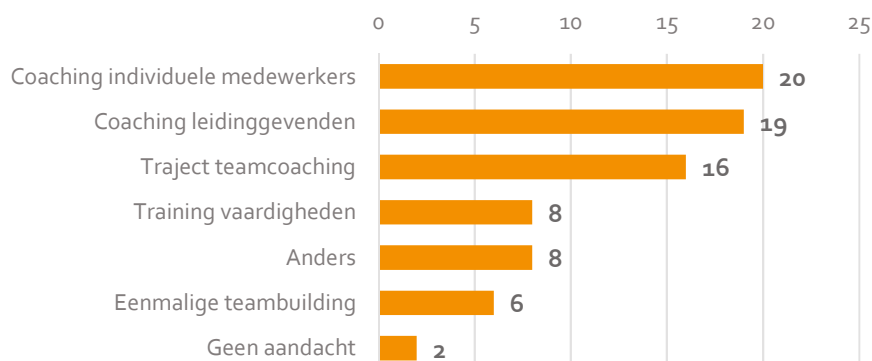


Enkele voorbeelden:

- ➔ In 2 gevallen werd genoemd dat persoonlijkheidsprofielen gebruikt worden in het kader van de ontwikkeling (Real Drives en DISC).
- ➔ Binnen 1 organisatie zijn 3 Agile Coaches opgeleid die alle teams langsgaan en helpen met het werken volgens de Scrum principes.
- ➔ In 1 situatie heeft HR een grote rol en geeft '100% FIT trainingen' (goed in je vel zitten in een fijne werkomgeving).

Meest effectief voor teamontwikkeling

Aan de deelnemers is vervolgens gevraagd, wat in hun ogen het meest effectief is gebleken als gekozen interventies voor het ontwikkelen van teams. Opvallend is dat interventies op individueel niveau (coaching van medewerkers en leidinggevenden) als meest effectief worden gezien voor de ontwikkeling van teams. Uit de vorige vraag kwam al naar voren dat individuele coaching meer wordt ingezet dan ontwikkeling van het gehele team.



Teamontwikkeling

Onderzoek

Verder ontwikkelen van teams

Aan de deelnemers werd de vraag gesteld wat zij zouden willen doen om hun team of teams binnen de organisatie nog verder te helpen ontwikkelen.

Trajecten teamontwikkeling

Uit het onderzoek komt overwegend naar voren (20 x) dat de voorkeur uitgaat naar een meer structurele aanpak van teamontwikkeling. Dat kan zijn langere trajecten teamcoaching of meerdere teambuildingsessies per jaar.

De ontwikkelingsthema's die daarnaast een enkele keer genoemd worden zijn: mindset, praktische insteek, duidelijke taakverdeling, kennis ontwikkeling, plezier in werk, knelpunten onder de loep nemen.

In 3 gevallen wordt genoemd dat het vertrouwen binnen het team en tussen leidinggevende en team verbeterd kan worden d.m.v. teamcoaching.

Samenwerking en onderlinge communicatie worden ook in 3 gevallen genoemd als thema's voor verbetering.

De methodes en aanpak van teamcoaching die deelnemers zouden willen inzetten, zijn: inzicht in teamrollen, inzicht in sterktes van teamleden, een assessment, out-of-the-box instrumenten, paardencoaching, maar ook meer 1:1 coaching.

On-the-job ontwikkeling

In het onderzoek worden een aantal mogelijkheden geschetst van teamontwikkeling die on-the-job, binnen de aanwezige systemen en processen, ingevoerd kunnen worden. Bijvoorbeeld door meer real life contact, periodieke overleggen gebruiken om teamontwikkeling op de agenda te houden, daardoor in te bedenken wat er al gedaan is, elkaar feedback geven, werkdruk managen en oog voor elkaar houden.

Het begint met zorgen dat de juiste mensen op de juiste posities zitten (2 x genoemd) in de juiste structuur. Daarnaast het opstellen van teamdoelstellingen en deze opnemen in de performance cyclus (2 x genoemd). Maar ook het vieren van behaalde doelstellingen. Dit bevordert de teamcohesie en samenwerking.

In 1 geval wordt genoemd dat het invoeren van een andere werkwijze en andere wijze van beoordelen en belonen nodig is.

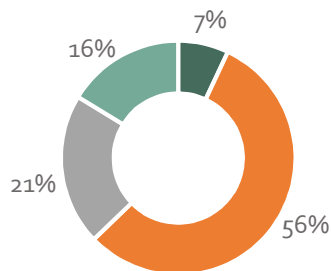


Teamontwikkeling

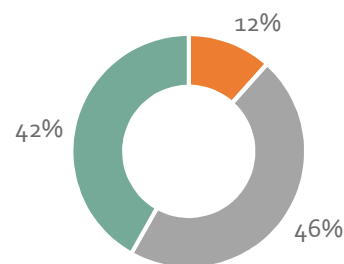
Onderzoek

Tijd voor teamontwikkeling

Hoeveel tijd wordt er gemiddeld besteed aan teamontwikkeling per team per jaar?



Hoeveel tijd zou je idealiter willen besteden per jaar?



■ Geen tijd ■ 1 tot 2 dagen ■ 3 tot 5 dagen ■ Meer dan 5 dagen

Uit nadere analyse van de resultaten blijkt dat slechts 5% van de deelnemers minder tijd zou willen besteden aan teamontwikkeling dan in de huidige situatie. Het merendeel (67%) zou juist meer tijd willen besteden. De overige 28% wil de tijd, die besteed wordt aan teamontwikkeling gelijk houden.

Van de deelnemers zou 46% 3 tot 5 dagen per jaar willen besteden aan teamontwikkeling. En 42% zou zelfs meer dan 5 dagen willen besteden.

Behoeftte aan inspiratie voor teamontwikkeling

Tot slot werd de deelnemers aan het onderzoek gevraagd op welke onderwerpen ze het liefst geïnspireerd zouden willen worden met het oog op teamontwikkeling.

Communicatie werd het meest genoemd. Dit ligt in lijn met het feit dat dit als grootste uitdaging van teams wordt gezien.

Andere veel genoemde onderwerpen zijn:

- Inzicht in en toepassing van elkaars sterktes/teamrollen
- Omgaan met diversiteit in team
- Samenwerking binnen team en met andere teams



Hoewel coaching van medewerkers en leidinggevenden eerder als meest effectief werden genoemd, worden deze onderwerpen hier beduidend minder vaak genoemd.

Teamontwikkeling

Onderzoek

Conclusies

Belangrijkste conclusies uit het onderzoek

Teamontwikkeling wordt overwegend als belangrijk gezien door de deelnemers van dit onderzoek. Met name door de medewerkers zelf, maar zeker ook door de directie en de leidinggevenden. Voor HR afdelingen lijkt teamontwikkeling minder prioriteit te hebben.

De thema's die binnen teams verder ontwikkeld kunnen worden, zijn:

- ➔ Effectieve communicatie
- ➔ Geven van feedback
- ➔ Onderling vertrouwen
- ➔ Omgaan met verschillen tussen mensen

Momenteel worden er veelal incidentele teambuildingsessies of teamuitjes gedaan. Daarnaast wordt individuele coaching en training van medewerkers en leidinggevenden ingezet in het kader van teamontwikkeling. Individuele interventies worden tevens als meest effectief gezien. Of dit laatste beïnvloed wordt door de mate waarin individuele interventies worden ingezet, kan uit dit onderzoek niet worden afgeleid.

Over het algemeen worden er 1-2 dagen per jaar besteed aan teamontwikkeling (56%). De wens is echter om **3-5 dagen per jaar** (46%) **of zelfs meer** dan 5 dagen per jaar (42%) te besteden aan teamontwikkeling. De behoefte ligt voornamelijk in een **meer structurele aanpak** en **langere ontwikkelingstrajecten**.

Aanpak 'fit4teamwork'

Op basis van de resultaten en onze eigen praktijkervaringen hebben we een **teamscan** ontwikkeld die we inzetten bij de start van elke teamontwikkelingstraject. Het hele team wordt op **6 onderdelen** bevestigd:

- ➔ bestaansreden & betekenis
- ➔ rolverdeling & verantwoordelijkheid
- ➔ doelen & impact
- ➔ veiligheid & vertrouwen
- ➔ communicatievaardigheden
- ➔ samenwerking andere teams



De uitkomsten van de teamscan zijn bepalend voor de interventies die ingezet worden tijdens het traject.

We ontwikkelen **losse modules** van een **halve dag tot 2 dagen** gebaseerd op de onderdelen van de teamscan. Op deze manier kan er een **op maat gemaakt traject** ingezet worden wat aansluit bij de **ontwikkelbehoefte van het team**.

Teamontwikkeling

Onderzoek



It takes teamwork to make a dream work



fit4teamwork is een samenwerking van [Caja&Co](#) en [Libeccio](#)