

The Beatles Principles voor Succesvol Teamwerk

Wat hebben The Beatles en succesvol teamwerk met elkaar te maken? Meer dan je zou denken. Erik Van Vooren, enterTrainer in hart en nieren, illustreerde de principes voor succesvol teamwerk aan de hand van het succesverhaal van The Beatles.

Team: together everybody achieves more. Een duidelijkere omschrijving waar het bij werken in een team om draait is er niet. Maar teamwerk vergt inspanning, het is een delicaat raderwerk waar elke factor op elkaar inwerkt. Teamwerk bestaat uit twee dimensies: team spirit (wat mag een teamleider verwachten van zijn teamleden) enerzijds en team effectiviteit (wat mogen de teamleden verwachten van hun teamleider) anderzijds. Aan elk van deze dimensies ligt een aantal parameters ten grondslag, centraal hierin staat leiderschap. Leiderschap heeft immers een dubbele dimensie: persoonlijk leiderschap en leiderschap van het team.

Team spirit: wat mag een teamleider van zijn teamleden verwachten?

Persoonlijk leiderschap (leadership)

Persoonlijk leiderschap, namelijk betrokkenheid/inzet, initiatief, discipline, een 'we can work it out'-mentaliteit, zelfmanagement ... De boosdoener hier is onverschilligheid, het gebrek aan betrokkenheid (*I know nothing*), mensen die blijven wachten op het team en pas in beweging komen als de ander iets doet.

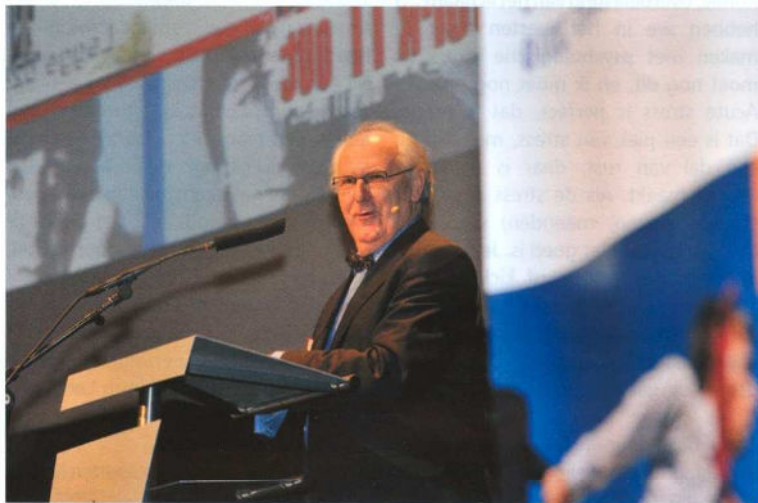
Vertrouwen in het team (trust)

Vertrouwen heeft drie dimensies: a) vertrouwen in het team, b) vertrouwen in het bedrijf/de organisatie, c) vertrouwen in jezelf.

Om tot vertrouwen te kunnen komen, zijn vertrouwen geven, openheid, kwetsbaarheid en faciliterende condities onmisbare factoren. De valkuil hier is wantrouwen.

Geloof dat het kan (belief)

Een derde parameter is de overtuiging, het geloof dat het kan. The Beatles



Erik Van Vooren, enterTrainer

hebben verschillende keren gevoeld dat het geloof in hen miniem was. John Lennon's tante zei "That guitar is OK, but you'll never make a living with it." Bij een auditie bij 'The Decca Tapes' was het antwoord duidelijk "Forget it boys. No future for guitar groups." De jongens van The Beatles bleven echter doorzetten en braken door. Maar ook de pers was kritisch. In de beginfase werden ze 'langharige apen' genoemd en had men het over 'yeah yeah ketelmuziek'.

Er was een groot gebrek aan vertrouwen en vooral weinig belief in het team. Maar net dat belief is zo cruciaal: "Een ploeg met tien man is gevaarlijker dan een ploeg met elf. Omdat vijf van die elf denken 'ik doe een stapje terug' terwijl die tien er allemaal een schepje bovenop doen" (Johan Crujff). De ploeg met tien, krijgt dus meer belief, inzet, kracht in het team. En dat heeft dan te maken met de focus van de groep, waar is het team op gericht? Daar waar je focus ligt, zie je meer gebeuren. Als men je een filmpje toont en je vraagt om te

tellen hoe vaak degenen met de witte T-shirts de bal passen, is er veel kans dat je een gorilla die door het beeld gewandeld komt, niet opmerkt. Je focus was immers wit, daar was je op gericht en de gorilla was zwart ...

Enthousiasme

Het enthousiasme, de passie en gedrevenheid om de job goed te doen, dat draag je over in een team, het is besmettelijk. Dat enthousiasme was bij The Beatles heel duidelijk aanwezig, ze hadden charisma. Het charisma en de humor waren het geheime wapen van The Beatles. Er was heel wat humor binnen de groep en onder elkaar, maar ook op de persconferenties en naar het publiek toe ontbrak de humor niet.

Stress

Elk team heeft een beetje druk, een beetje pressie nodig. Belangrijk hierbij is wel dat het gaat om 'goede stress'.

De 'Beatlemania' zorgde bij The Beatles voor extreme stress. Naast de druk van

de fans en de pers, was er ook de druk van de platenmaatschappij die meer en meer geld uit The Beatles wilde halen. Verder zag je ook de positieve spanning tussen John Lennon en Paul McCartney, de twee tegenpolen die elkaar uitdaagden en zo de kracht van The Beatles vormden.

Stress in een team is niet per definitie negatief. Naast de fysieke stress (ergonomie, overbelasting van het lichaam ...) hebben we in het westen meer te maken met psychologische stress (ik moet nog dit, en ik moet nog dat ...). Acute stress is perfect, dat is prima. Dat is een piek van stress, met daarna een dal van rust, daar is de mens voor gemaakt. Als de stress aanhoudt (dagen, weken, maanden) wordt hij chronisch, wat niet goed is. Je hebt dus enerzijds de eustress of kickstress en anderzijds de distress of klotstress. Die laatste moet je vermijden, die eerste daarentegen heb je nodig. Want zonder stress, geen resultaat.

Zoals uit figuur 1 blijkt, leidt weinig uitdaging tot verveling/bore out en is er weinig productiviteit. Als de uitdagingen stijgen en men die aan kan, dan groeit men als mens en heeft men plezier in zijn taken, de taak wordt dan iets aangenaam. Als de uitdaging nog toeneemt, dan komt men in een 'karwei-fase'. Af en toe een dergelijke fase

is geen probleem, zolang men nadien maar terugkeert naar de plezier-fase. Want als men in de karwei-fase blijft zitten, dan wordt het een last met een burn-out als eindresultaat. Goede stress, de eustress heb je nodig om te groeien.

Team effectiviteit: wat mogen de teamleden verwachten van hun teamleider?

Teamleider (leadership)

Cruciaal is dat een teamleider integriteit heeft, hij is te vertrouwen. Verder heeft hij een visie, geeft hij richting aan het team en inspireert/prikkelt hij de teamleden. Een teamleider geeft niet alleen bevelen, hij kijkt ook. Hij observeert wat er leeft in het team en luistert goed. Tenslotte kan hij ook mensen beslissingen laten nemen, durft hij doorduwen, heeft hij moed en durft hij beslissen. Een cruciaal aspect is ook nog voldoende zelfkennis: "Beschouw het gekwispel van je hond niet als een sluitend bewijs dat je fantastisch bent" (Ann Landers).

Talentmix

Breng de juiste mensen / talenten samen in een team. Dergelijke talentmix situeert zich op twee niveaus. Je hebt enerzijds professioneel talent, dit zijn de vaktechnische vaardigheden en anderzijds heb je het relationele talent, namelijk het *teampayer* temperament, het goed met anderen kunnen samenwerken.

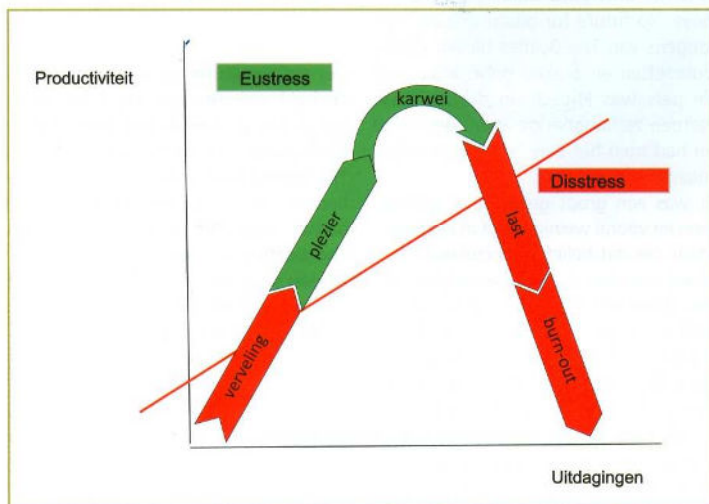
Hoe goed scoort jouw team op 'teamspirit'?

Geef jouw team een score van 1 (zeer slecht) tot 10 (zeer goed, ideaal) op onderstaande items, tel de scores op en achterhaal hoe goed jouw team scoort op 'teamspirit'.

1. Ik neem altijd spontaan het initiatief.
2. Dit team verdient mijn totale vertrouwen.
3. Dit team verdient mijn totale inzet.
4. In ons team wordt veel gelachen en plezier gemaakt.
5. Samenwerken met het team geeft mij een kick.

Evaluatie van de scores:

- 45-50: dit is een perfect team;
- 44-41: er is ruimte voor verbetering;
- 40- 30: er is een grondige bijsturing nodig;
- < 29: zoek een ander team want je zit op de verkeerde plek, de spirit ontbreekt in het team.



figuur 1: Zonder stress, geen resultaat

Die talentmix die je bij The Beatles heel mooi had, is weergegeven in figuur 2. Hier ziet men enerzijds de as van meer competitief ingestelde mensen in het team tegenover de meer coöperatief ingestelde (beide heb je nodig). Anderzijds is er de as met mensen die meer met visie en denken, die meer verbaal bezig zijn tegenover mensen die meer met doen bezig zijn. John Lennon als de rebelse explorerator was de man die grenzen verlegt, de uitdager in het team. Dit is de man die de richting aangeeft, de visie aanduidt. Daar staat tegenover de ambitieuze organisator Paul McCartney. Hij was meer begaan met het doen, de actie, de planning, de middelen en de procedures. Hij was meer bezig met 'hoe moeten we er komen?'. Maar ook wezenlijk in het team was George Harrison als empathische raadgever. Dat is degene die de mensen beluistert, die ingaat op de gevoelens die leven in het team. Ten slotte was er de man die het ook doet, het uitvoert, Ringo Starr. Hij was de pragmatische realisator, hij was coöperatief in het doen. Wat moeten we doen om daar te komen?

Deze mix van mensen in een team is nodig, want een team is tenslotte mekaar aanvullen. Of zoals Peter Drucker het zei: "De rol van een team is de talenten van het individu te versterken en zijn zwaktes irrelevant te maken."

Richting geven (heading)

Mensen een richting, een heading geven is belangrijk. Ook The Beatles hadden een ambitieuze heading. Wanneer John Lennon vroeg "Where are we heading?", antwoordde de rest "To the topmost of the poppermost". Maar ook de zakelijk leider van The Beatles had een ambitieuze visie: "I will make my boys bigger than Elvis."

Een team heeft echter niet alleen een langetermijnvisie nodig, maar ook kortetermijn doelen. Een voorbeeld van een kortetermijn doel bij The Beatles is de uitspraak "Wij gaan pas naar Amerika als we er op nummer 1 staan." Teams hebben nood aan 'bhag's': big hairy audacious goals. Je moet de lat hoog leggen in je team en uitdagende ambitieuze doelen voor ogen hebben. Die focus moet je zien te houden. Daarbij is het belangrijk niet alleen naar de hindernissen, maar vooral naar de kansen te kijken. Die kansen moet je blijven benadrukken, want "hindernissen zijn die vervelende dingen die je ziet als

je ogen afdwalen van je doel" (Henry Ford), dan zie je alleen maar problemen ontstaan, dan ben de focus kwijt. Focus is uitvergroting, versterking. Je moet de heading kunnen houden om de focus te behouden.

Effectieve communicatie

Ook cruciaal in een team is dat mensen niet alleen een doel hebben, maar ook naar elkaar luisteren, dat er effectieve communicatie is. The Beatles luisterden naar elkaar, stonden open voor elkaar en verbreedden continu elkaars visie. Je moet immers erkennen dat er verschillende visies zijn op dezelfde informatie. Afhankelijk van het perspectief ziet dezelfde informatie er helemaal anders uit. Zoals in figuur 3; afhankelijk van de leesrichting zie je in het midden van de figuur de letter B of het getal 13 staan. De context verandert dus de informatie. Dat betekent ook dat een nieuw perspectief nieuwe mogelijkheden creëert.

Aansprakelijkheid (accountability)

Binnen het team zijn er duidelijke afspraken nodig, ze zijn essentieel. Zo hadden The Beatles de afspraak dat er voor elke plaat één song gecomponeerd werd waar Ringo Starr de lead-singer was en dat er ook telkens ten minste één song van George Harrison op stond.

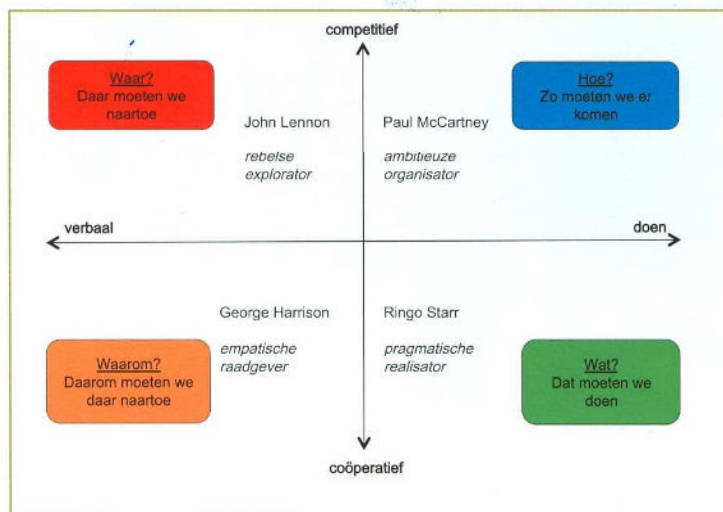
Afspraken zijn wezenlijk, ook in de sport. Johan Crujff verwoordt het als volgt: "Zonder regels is er geen spel. Sport houdt automatisch discipline in. Bij tennis mag je twee keer serveren en geen drie keer. En die witte lijnen zijn er niet voor niets."

Bereidheid om te evolueren (evolve)

De laatste parameter aan de dimensie team effectiviteit, is de bereidheid om te evolueren, te groeien. Teamwerk is een proces, dat vraagt tijd en daarbij is er een aantal fases die men moet doormaken.



figuur 3: De invloed van het perspectief



figuur 2: Teamplyer temperament

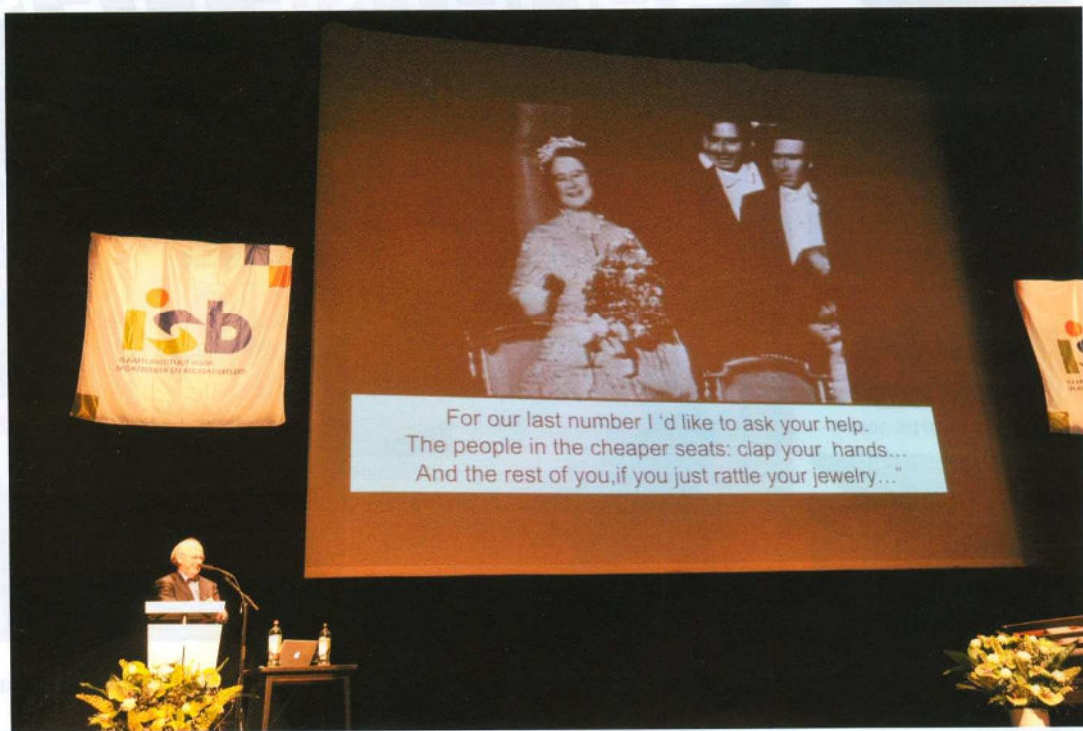
Hoe goed scoort jouw team op 'team effectiviteit'?

Geef jouw team een score van 1 (zeer slecht) tot 10 (zeer goed, ideaal) op onderstaande items, tel de scores op en achterhaal hoe goed jouw team scoort op 'team effectiviteit'.

1. Mijn teamleider verdient mijn totale inzet.
2. De talentenmix in ons team is perfect in balans.
3. De visie, missie en doelen van ons team, geven mij een kick.
4. De communicatie in ons team is open en respectvol.
5. In ons team neemt iedereen altijd zijn verantwoordelijkheid.
6. Wij blijven groeien als team.

Evaluatie van de scores:

- 44-60: dit is een perfect team;
- 49-53: er is ruimte voor verbetering;
- 36-48: er is een grondige bijsturing nodig;
- < 35: zoek een ander team want je zit compleet verkeerd.



De eerste fase is die van *forming*, het mekaar verkennen. Daarna komt de *storming*-fase: de ruzies die ontstaan, de terreinen die afgebakend worden. Dan komt men tot de *norming*, de afspraken. En ten slotte volgt de ideale fase, de *performing*, dit is de topfase.

*Try to see it my way
Only time will tell if I am right or I am wrong
While you see it your way
There's a chance that we may fall apart before too long
We can work it out
We can work it out*

Op de tonen van 'We can work it out' vatte Erik Van Vooren de boodschap van zijn lezing kernachtig samen: Teamwerk is geen automatisme, teamwerk vergt inspanning. Het is een radarwerk waar elke factor op elkaar inwerkt. Je moet de balans vinden met in het hart het individu en de leider die het aanstuurt.

T.H.E. B.E.A.T.L.E.S.-definitie van een top team

De kenmerken van een top team laten zich samenvatten in het acroniem: T.H.E. B.E.A.T.L.E.S.:

Talent-mix	vakkennis, temperament, diversiteit, complementariteit;
Heading	visie, missie, doelen, inspirerend;
Enthusiasm	humor, plezier, aanstekelijk, positieve energie;
Belief	zienswijze, doorzetten, uitdragen, krachtig;
Effective communication	inhoudelijk, relationeel, actief luisteren, delen;
Accountability	afspraken, taakverdeling, meten/evalueren, aansprakelijkheid;
Trust	vertrouwen geven, openheid, kwetsbaarheid en faciliterende condities;
Leadership	<i>persoonlijk leiderschap</i> : zelfmanagement, betrokkenheid/inzet, initiatief, discipline, 'we can work it out' mentaliteit én <i>team-leider</i> : visie, observeren/luisteren, inspireren, beslisser/moed, integriteit;
Evolve	veranderen, innoveren, durf, flexibiliteit;
Stress	constructieve competitie, kick, grenzen verleggen, groei/energie.

» Prof. Erik Van Vooren
enterTrainer
congresspreker ISB-Congres, 18 maart 2010

» Verslag: Marjolein van Poppel
stafmedewerker ISB

» Trefwoord(en): ISB-Congres, management, personeel, samenwerking