



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Kleurendenken in een team

Situatie

Een manager Financiën van een grote onderwijsorganisatie vraagt mij enkele teamsessies met het team van businesscontrollers te begeleiden. De teamleden zijn financiële professionals, die de regiodirecteuren van de organisatie adviseren over de begroting en andere financiële zaken. De directeur Ondersteunende Diensten, de unit waaronder de businesscontrollers vallen, en de concerncontroller zijn ontevreden over de geleverde kwaliteit van de adviezen. De

manager constateert dat het niet lekker draait in het team. Ieder is te veel op zijn eigen gebiedje aan het werk en de workload is scheef verdeeld. De manager vraagt mij het team te begeleiden. Het doel is wat haar betreft dat het team met een voorstel komt om klantgerichter te gaan werken. Ook verwacht zij dat het team tot een goede werkverdeling komt van de teamtaken. Zij geeft aan dat ze van deze professionals verwacht dat ze zelf met een voorstel komen hoe de verbeteringen gaan realiseren. Zij is daarom ook niet bij de teamsessie aanwezig.

Aanleiding

In het intakegesprek met enkele teamleden valt mij op dat zij een terneergeslagen houding aannemen. Zij voelen zich, zo zeggen zij, “slachtoffer van tegengestelde belangen in de top van de organisatie” en leggen de schuld voor de klachten vooral buiten zichzelf. De businesscontrollers blijken niet meer het gesprek aan te gaan met hun directeur en de concerncontroller over de ontevredenheid. Hoe kan ik met hen tot een gesprek komen, op een manier die hen uitdaagt om zelf weer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen situatie? Vooralsnog heeft het team niet zelf een vraag... Kan ik iets doen dat weer een beetje puf in het team brengt? Iets dat focust op wat er wel aanwezig is in het team, in plaats van wat er ontbreekt?

Ik besluit om te starten met het afnemen van een waardenprofiel. Via het waardenprofiel krijgt het team meer zicht op elkaars kwaliteiten en van welke werkzaamheden een collega energie krijgt. Dit is tevens een bruikbaar hulpmiddel bij het herverdelen van de taken. Het geeft inzicht waarom de samenwerking tussen medewerkers makkelijk dan wel moeizaam verloopt.

Houvast

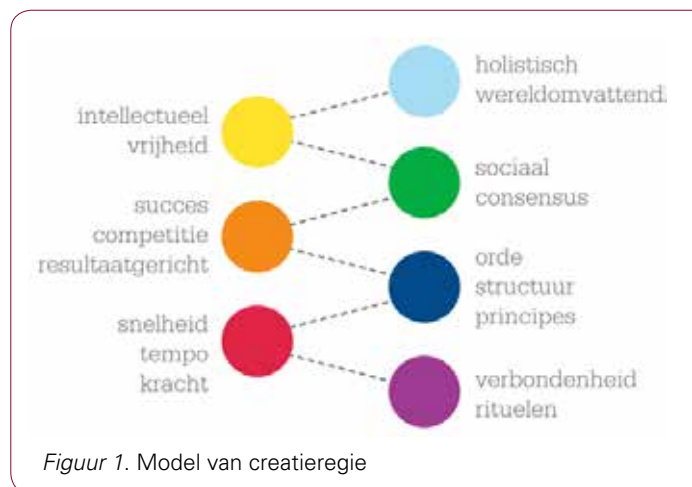
Waardenmanagement is een drijfverenscan gebaseerd op zeven verschillende waardensystemen vanuit Spiral Dynamics (zie Figuur 1). Het profiel geeft inzicht in kwaliteiten en allergieën van de teamleden. De teamleden vullen een online vragenlijst in, die betrekking heeft op gedrag en voorkeuren in hun werksituatie. De uitkomsten van deze vragenlijst worden vertaald in een score waarvan een profiel wordt opgemaakt per teamlid en een teamprofiel. Dit profiel is een overzicht van hoe teamleden de waardensystemen, ofwel hun drijfveren, als uitgangspunten hanteren in hun werk.

De diverse drijfveren zijn weergegeven door middel van een kleur. Het gaat hier te ver om de kenmerken van de verschillende drijfveren toe te lichten. Daarvoor verwijzen wij naar het boek van Versnel (2008). In het profiel staan de drijfveren

- Waardenbenaderend: geeft aan in hoeverre zich bij het denken, handelen en ervaren positieve persoonlijke gevoelens aandienen. Dit kun je ook iemands drijfveren noemen.
- Waardenvermijdend: geeft aan in hoeverre zich bij het denken, handelen en ervaren negatieve persoonlijke gevoelens aandienen. Dit kun je ook de allergieën van iemand noemen.
- Waardenintensiteit: laat zien van welke drijfveren iemand energie krijgt en welke drijfveren energie kosten: het verschil tussen waardenbenaderend en waardenvermijdend.

Het waardenprofiel van het team

Uit het profiel van dit team blijkt dat het team hoog scoort op rationaliseren, creativiteit en veel belang hecht aan hun individuele vrijheid (de gele drijfveer). Ook resultaatgerichtheid



Figuur 1. Model van creatieregie

(de oranje drijfveer) heeft een hoge score. Niet verwonderlijk voor businesscontrollers is ook de beschikking over structureren en de behoefte aan controle (blauwe drijfveer). Wat opvalt, is dat de rode drijfveer (daadkracht) in het team laag scoort (in waardenbenaderend). In hun allergie (waardenvermijdend) zit te sterk vasthouden aan de regels en een aversie tegen macht om de macht. Uit de waardenintensiteit blijkt dat ze voornamelijk energie krijgen van de inhoud van hun werk, de individuele vrijheid in werken en het behalen van resultaat. Ze verliezen energie op te weinig regelruimte, door een directe aansturing en op de zorg voor elkaar.

Toepassing

De teamsessie begint – zoals verwacht – met een lage energie. Ik tref een afwachtend team aan. De businesscontrollers gaan duidelijk met tegenzin een dag over hun samenwerking tegemoet. Het effect op mij is dat ik moet oppassen niet meegetrokken te worden in de lage energie. Ik begrijp hun gevoel, omdat ze nogal wat kritiek op hun dak gehad hebben en nu 'gedwongen' aan zichzelf moeten werken. Ik benoem het effect dat ze op mij hebben en nodig ze uit aan te geven hoe deze dag volgens hen een zinvolle invulling kan krijgen. Zij geven vooral aan dat ze last hebben van de tegenstrijdige opdrachten vanuit Concern Control en de directeur Ondersteunende Diensten, onder wie het team valt. Volgens hen zou de ambiguïteit in opdrachten verminderen en de kwaliteit van hun werk verbeteren, als juist ook deze tegenstrijdigheid wordt opgelost. Ik merk dat de energie door deze uitnodiging ten goede keert. Door het team te spiegelen in hun lage energieniveau en de geringe ambitie die daaruit volgt en ze aan te spreken op hun persoonlijk leiderschap om hun werk goed te willen doen, kentert de energie.

Ik schets dat er nu twee vragen liggen: enerzijds een organisatievraagstuk of

aansturingsvraag vanuit de concerncontroller en de directeur Ondersteunende Diensten en anderzijds een teamvraagstuk over klantgericht werken en de verdeling van de teamtaken. Het team wil deze vragen in deze volgorde aanpakken. Ik stel voor dat ze daarbij de uitkomsten van de drijfverentest gebruiken. Hiermee kunnen ze de effecten onderzoeken op de samenwerking en op hun dienstverlening.

Organisatievraag: aansturing van het team

De ambiguïteit in de aansturing is eerder iets waarover de teamleden klagen, dan dat ze het aanpakken. Het team herkent hierin de lage score op daadkracht (rode drijfveer) en de neiging dit lijdzaam te ondergaan, in plaats van hierover het gesprek aan te gaan met de directeur Ondersteunende Diensten en de concerncontroller. Ik vraag hen in kaart te brengen wat zij verwachten van de aansturing en wat zij denken dat deze directeuren van hen verwachten. Vervolgens vraag ik naar het gezamenlijke doel van wat de afdeling Business Control daaraan bij kan dragen. Aansluitend geef ik ze de opdracht een grof stappenplan te maken met welke onderwerpen zij hierover in gesprek kunnen gaan met hun opdrachtgevers en de wijze waarop.

Teamvraag: klantgerichtheid en verdeling teamtaken

De ontevredenheid van hun output komt volgens de teamleden vooral voort uit veranderde en niet helder afgestemde verwachtingen met de opdrachtgevers, de directeuren van de diensten. Door een organisatieverandering zijn de rollen van de directeuren anders geworden en hebben zij meer behoefte aan businessadvies dan aan een financieel controller. Voor hun rol als adviseur hebben de meeste teamleden een geschikt profiel: de eerste drie à vier waardensystemen scoren bij veel teamleden ongeveer even hoog, wat aangeeft dat ze vrij

gemakkelijk kunnen schakelen in de eerste drijfveren en zo op verschillende situaties in kunnen springen. Ik laat de teamleden acties opstellen die zij willen nemen om beter in te kunnen spelen op de verwachtingen van de opdrachtgevers.

De individuele profielen van de teamleden geven hen ook inzicht in waar de elkaars verschillende kwaliteiten zitten. Dat kunnen ze goed benutten in hun samenwerking en de verdeling van de teamtaken. Hoewel er weinig tijd over is in deze sessie, heeft het team een eerste verkenning gemaakt in de benodigde herverdeling van teamtaken. Ze maken een vervolgspraak om daarover verder in gesprek te gaan.

Ik stel voor de sessie af te ronden met een eerste terugkoppeling van hun inzicht en plan naar de manager Financiën.

Vervolg

De manager Financiën is blij met de verantwoordelijkheid die het team wil nemen en moedigt het team aan de gesprekken met hun klanten en opdrachtgevers (de directeur Ondersteunende Dienst en de concerncontroller) aan te gaan. Gezien het belang voor de organisatie wil de manager graag aan deze gesprekken met de opdrachtgevers deelnemen. Ook maakt zij met

het team een afspraak wanneer het met een voorstel komt voor het herschikken van de teamtaken.

Risico's

De gebruikte test van waardenmanagement is een hulpmiddel in de sessie voor het vergroten van het inzicht bij teamleden in elkaars drijfveren. Het biedt de mogelijkheid om in gesprek te gaan over de sterktes en zwaktes van het team. Het vormt tevens een houvast bij de herverdeling van teamtaken. Het is niet verstandig de uitkomst van de test als 'waarheid over het team' te gebruiken. Dat kan het team ook verder 'vastzetten'.

Een ander risico bij het gebruik van de test is dat de kwestie erdoor beperkt kan blijven tot het functioneren van het team op zichzelf. Onderliggend speelt in deze kwestie een organisatievraagstuk: de patronen die maken dat een unit Business Control tegenstrijdig wordt aangestuurd. Dit kan het team niet alleen oplossen en het lijkt daarom passend dat de manager van het team zelf deelneemt aan het gesprek met de opdrachtgevers om dit op te lossen.

Referentie

- Versnel, H. (2008). *Het grote drijfverenboek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.



Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen gezamenlijk een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties. Zie: www.organisatiecoaching.eu. Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. www.hhs.nl

Op zoek naar relevante inhoud?

