

## De teamorganisatie

Als leidinggevende krijg je vooral te maken met de organisatie van je eigen afdeling of team. Binnen een team vind je verschillende taken en functies. Als leidinggevende moet je af en toe taken door anderen laten doen. Je moet dus werkzaamheden *delegeren*. En verder moet je weten welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden jij en je medewerkers hebben.

Als je in een bedrijf rondloopt en je oor te luisteren legt, hoor je weleens de opmerking: 'Mijn baas weet absoluut niet wat ik de hele dag doe!' En meestal vinden die mensen dat helemaal niet leuk. Het klinkt misschien wel leuk, kennelijk zit hun baas hen niet de hele dag achter de broek en mogen ze lekker hun gang gaan. Maar aan de andere kant zal hun baas ze ook niet gauw een complimentje geven. Hij weet immers niet wat ze doen.

### Taken en functies

Alle medewerkers van een bedrijf hebben bepaalde taken. Daardoor weten ze wat ze moeten doen. Er zijn bedrijven waar een aantal taken zijn samengevoegd. Zo is een functie voor een bepaalde medewerker ontstaan.

Een medewerker in een tuincentrum op de afdeling 'Vijvers' kan onder andere de volgende taken hebben:

- klanten adviseren;
- de kassa bedienen;
- de vissen en de waterplanten verzorgen;
- de voorraad bijhouden,
- en alles schoonhouden.

Je ziet dus dat een functie uit verschillende taken bestaat.

*Figuur 8-4: Alle taken samen vormen een functie.*



### Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Elke werknemer heeft eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit moet ook wel, anders kan iemand zijn werk niet doen.

*Verantwoordelijkheden* zijn de dingen die je moet doen of waar je voor moet zorgen.

*Bevoegdheden* geven aan hoe je het kunt doen en wat je mag.

Jouw eigen *verantwoordelijkheden als leidinggevende* zijn bijvoorbeeld het zorgdragen voor:

- voldoende bezetting;
- het plannen van de dagelijkse werkzaamheden;
- de uitvoering van de planning;
- zorgen dat het binnen de begroting blijven van de kosten die het team maakt.

Deze verantwoordelijkheden kun je alleen maar nemen als je ook de bevoegdheid hebt om, binnen het budget, tijdelijk personeel aan te nemen als de werkdruk opeens heel hoog is of om iemand te vervangen die langdurig ziek is. Verder heb je de bevoegdheid nodig om personeel te berispen als ze hun werk niet volgens de afspraken doen.

Als een team of organisatie goed wil functioneren, moet aan de volgende voorwaarden zijn voldaan:

- Iedereen die een taak verricht, is daarvoor verantwoordelijk.
- Als de opgedragen taak bepaalde bevoegdheden vereist, moeten deze zijn verstrekt.
- De taak, de bevoegdheden en de verantwoordelijkheden moeten in overeenstemming met elkaar zijn.
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten duidelijk omschreven zijn.
- Dezelfde bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten voor dezelfde taak niet aan meer dan één medewerker worden verleend.
- Bij het delegeren van taken blijft degene die delegeert altijd de verantwoordelijkheid dragen.
- Ondergeschikten zullen bij tekortkoming in de vervulling van hun taak in eerste instantie alleen door hun directe chef worden onderhouden.
- Bij gelijksoortige taken en handelingen in de verschillende afdelingen is onderling contact op hetzelfde niveau gewenst in verband met gelijklopende voorschriften.
- Staffunctionarissen hebben adviserende functies.
- Lijnfunctionarissen moeten staffunctionarissen de gelegenheid geven zich steeds op de hoogte te stellen van de huidige gang van zaken op hun afdeling. Daardoor kunnen deze ideeën opdoen en met voorstellen tot verbetering komen.
- De (functionele) stafafdelingen moeten de lijnfunctionarissen bijstaan met hun specialistische kennis. Daardoor worden de lijnfunctionarissen ontlast en kunnen zij zich aan hun uitvoerende taken wijden.

## In teamverband werken

### Samenwerken

Een team is een groep mensen die samenwerken. In elke groep vinden bepaalde *groepsprocessen* plaats. Daarmee moet je rekening houden als je aan een team leidinggeeft. In een groep heeft iedereen een bepaalde rol. De een neemt altijd het initiatief, de ander is altijd tegendraads, weer een ander hobbelt maar een beetje achter degene met de grootste mond aan. De sfeer in een groep kan ook verschillen - plezierig, geïrriteerd, afstandelijk, neutraal - en kan van het ene moment op het andere helemaal omslaan.

Mensen in een groep, in een team, in een klas of waar dan ook, kunnen heel verschillend op elkaar reageren. Zelf zul je ook weleens merken dat er mensen zijn met wie je helemaal niets hebt en met wie je daardoor ook niet echt goed kunt samenwerken. Of juist andersom: dat jij en een ander elkaar zo stimuleren dat jullie veel meer en beter presteren.

*Figuur 8-5: Mensen die goed samenwerken, presteren meer met minder energie.*



Jouw team heeft een bepaalde taak. Een bepaald doel moet worden bereikt.

Ieder teamlid heeft een eigen (deel)taak. De teamchef moet ervoor zorgen dat elke individuele medewerker ervan doordrongen is dat de eigen taak een onderdeel is van de groepstaak. En dat dit voor alle collega's ook geldt. Om het einddoel te bereiken, is het meestal noodzakelijk dat alle teamleden samenwerken. Van samenwerking is sprake als een aantal mensen met verschillende kennis en kunde en verschillende taken aan een zelfde doel of doelen werken. Deze taken moeten zo worden samengevoegd, dat een gemeenschappelijk resultaat het gevolg is. Samenwerken is geen doel op zich, maar een middel om het einddoel te bereiken.

Voorwaarden voor samenwerking zijn de bereidheid tot samenwerken en het kunnen samenwerken.

- De bereidheid goed te communiceren, informatie uit te wisselen, de juiste houding ten opzichte van elkaar aan te nemen en open te zijn naar elkaar toe.
- De bereidheid de andere groepsleden te accepteren, ook als deze andere inzichten of behoeften hebben.
- De bereidheid om op elkaar te reageren (interactie) en nieuwe inzichten willen opdoen.

## Delegeren, motiveren en feedback geven

### Delegeren

De teamchef is verantwoordelijk voor het bereiken van het einddoel. Dit betekent natuurlijk niet dat de chef alle werkzaamheden zelf moet doen. Hij kan veel van het werk aan anderen overdragen. Hij kan taken delegeren.

Als je werk aan iemand anders delegeert, geef je ook de verantwoordelijkheid van het resultaat aan die persoon. Het is dan dus niet meer jouw verantwoordelijkheid.

Als je delegeert, moet je wel duidelijk zijn over een aantal zaken:

- Het doel moet duidelijk zijn: welk resultaat verwacht je?
- De controle moet vast staan: hoe controleer je of het resultaat is behaald?
- Het eindpunt moet helder zijn: wanneer moet het resultaat bereikt zijn?
- De beschikbare middelen moeten bekend zijn: welke machines, mensen enzovoort kan de medewerker inschakelen?

*Figuur 8-6: Delegeren omdat je even op vakantie gaat, is meer dan een lijstje met werkzaamheden achterlaten.*



Andere redenen voor het delegeren van werkzaamheden zijn:

- het opleidingsmotief; je wilt je medewerker iets leren;
- het kostenmotief; uitvoerende medewerkers zijn goedkoper voor het bedrijf dan leidinggevenden;
- het afwezigheidsmotief; je wilt binnenkort op vakantie en iemand moet een deel van je werk overnemen;
- het participatiemotief; je wilt een of meer medewerkers inzage en inbreng geven in de werkzaamheden die je verricht.

Je moet na afloop of tussentijds wel altijd controleren of de gedelegeerde taak of het gedelegeerde werk wel naar behoren is verricht. Als je ziet dat dit niet het geval is, moet je onmiddellijk ingrijpen.

## Motiveren

*Ingrijpen* hoeft niet te betekenen dat je het werk toch maar zelf gaat doen. Het is veel beter om samen te bespreken hoe het komt dat het werk niet of niet goed wordt gedaan. Vaak is een eenvoudige aanvullende instructie al voldoende voor een goede uitvoering van de taak. Als de medewerker onzeker is, kun je proberen hem of haar beter te motiveren. Motiveren betekent uitleggen waarom iets gedaan moet worden, argumenten geven, redenen aanvoeren.

Iemand die een bepaalde klus helemaal niet ziet zitten, kun je dus motiveren door uit te leggen waarom de klus geklaard moet worden. Het komt veel vaker voor dan je denkt dat medewerkers de zin of het nut van een bepaalde taak helemaal niet zien.

*Figuur 8-7: Op deze manier weet je zeker dat de motivatie van je mensen verdwijnt.*



In het algemeen kun je medewerkers die ongemotiveerd raken in hun werk weer motiveren door:

- hun taak uit te breiden. Een nieuwe uitdaging werkt vaak stimulerend.
- hen meer zelfstandigheid te geven. Meer verantwoordelijkheid werkt vaak inspirerend.
- hen inspraak te geven in de gang van zaken binnen het team.

Er zijn ook taken die je beter niet kunt delegeren:

- Beslissingen die vanwege het bedrijfsbelang op hoger niveau moeten worden genomen.
- Uitzonderingen die heel belangrijk of risicovol zijn.
- Als een medewerker geen grotere verantwoordelijkheid aankan, omdat hij te weinig ervaring heeft.
- Als een medewerker geen grotere verantwoordelijkheid aankan, omdat hij daar niet geschikt voor is.

## Feedback geven

Veel mensen hebben er behoefte aan om van hun baas of collega's te horen hoe ze functioneren. Dit noem je feedback geven. Het 'terugkoppelen'; het geven van een informatieve reactie op het functioneren van een medewerker. Hoe ver je bij het geven van feedback kunt gaan, hangt vooral af van de vertrouwensrelatie die er is. Maar zelfs als de vertrouwensrelatie goed is, moet je heel zorgvuldig zijn. Wat je bij het geven van feedback, en in feite altijd, vooral moet doen is respect tonen voor de ander. Dit betekent dat je iemand niet op een negatieve manier beoordeelt of belachelijk maakt. Feedback geven kun je ook vertalen als *positieve kritiek* geven.

Figuur 8-8: Dit kan het gevolg zijn van ongevraagde en negatieve feedback.



Op een goede manier feedback geven kan heel positief werken:

- Het ondersteunt en bevordert positief gedrag, omdat dit gedrag als goed wordt erkend.
- Het corrigeert gedrag dat iemand niet verder helpt, of dat niet voldoende aansluit bij de uiteindelijke bedoeling.
- Het verduidelijkt de relatie tussen personen en helpt om de ander beter te begrijpen.

*Regels voor het geven van feedback* zijn:

- Je moet het gedrag beschrijven, dus niet beoordelen. Niet: 'Ik vind het vreselijk irritant dat je altijd...' Maar: 'Ik zie dat je regelmatig...'
- Je moet heel specifiek zijn, dus niet algemeen. Niet: 'Je kunt heel vervelend zijn...' Maar: 'Als je tijdens het teamoverleg steeds met je buurman gaat zitten kletsen...'
- Je moet ook rekening houden met de behoefte van de ontvanger, niet alleen met je eigen behoeften. Niet alleen maar punten noemen die voor jou zelf van belang zijn, maar ook iets waar de ander wat aan heeft.
- Je moet je beperken tot veranderbaar gedrag. Het heeft geen zin gedrag aan de orde te stellen waar de persoon niets aan kan veranderen.
- Je moet zo snel mogelijk reageren. Het is minder zinvol iets aan de orde te stellen dat een maand of langer geleden is gebeurd.
- Controleer altijd of de ontvanger jouw boodschap goed heeft begrepen en geef de persoon een kans te reageren.