



Werkboek - Dus jij wilt in een orkest spelen?



DE HOOP Entert[®]ainment

tel: 0495-555150

fax: 0495-555133

info@dehoopentertrainment.nl

www.dehoopentertrainment.nl

INHOUDSOPGAVE

Werkboekoefeningen

- Wat zijn de doelen die we als team moeten halen?
- In hoeverre zorgen deze doelen ervoor dat we moeten samenwerken?
- Welke competenties hebben we nodig?
- Welke ambities spreken uit onze doelen?
- Welke samenwerkingsvorm is het meest effectief om onze doelen te behalen?
- Hoe kan het teameffectiviteit model worden ingezet?
- Opstellen van onze repertoirelijst.

Bijlages

- Instrumentomschrijvingen
- Blanco teamoverzicht
- Voorbeeld en interpretatie teamoverzicht Basic Q



Werkboek

Om je team nog effectiever te laten functioneren, kun je samen met je teamleden een aantal oefeningen uit dit werkboek doorlopen. Zet hierbij het werkboek in op een manier die het beste bij jullie als team past. Sla alles over wat niet van toepassing is, werk van achter naar voren, van boven naar beneden, dat maakt allemaal niet uit. Haal datgene eruit dat jullie effectiviteit kan bevorderen. Veel succes en plezier met samenspelen!

De werkboekoefeningen helpen bij het beantwoorden van de volgende vragen:

- Wat zijn de doelen die we als team moeten halen?
- In hoeverre zorgen deze doelen ervoor dat we moeten samenwerken?
- Welke competenties hebben we nodig?
- Welke ambities spreken uit onze doelen?
- Welke samenwerkingsvorm is het meest effectief om onze doelen te behalen?
- Hoe kan het teameffectiviteit model worden ingezet?
- Opstellen van onze repertoirelijst.

Wat zijn de doelen die we als team moeten halen?

Doelen zijn dromen met een deadline. Ze vragen om gerichte actie en inspanning en binnen een team ook om samenwerking. Er zijn een paar belangrijke vragen die jullie jezelf kunnen stellen als het om doelen gaat. Beantwoord samen deze vragen, trek er gezamenlijk conclusies uit en stel, indien nodig, verbeteracties op.

- Staan de doelen van ons team in lijn met de doelen van onze organisatie?
- Vragen de doelen om de gezamenlijke inzet van onze individuele kwaliteiten?
- Begrijpen alle teamleden wat de doelen zijn?
- Geloven wij in de haalbaarheid van de doelen?
- Kan ieder teamlid zijn persoonlijke doelen en ambities koppelen aan de doelen van het team?
- Zijn de ambities die spreken uit de doelen in overeenstemming met de ambities en de kwaliteiten van de geselecteerde teamleden?

Er zijn verschillende soorten doelen. We behandelen er hier drie:

- Einddoel(en)
- Streefdoelen
- Resultaatgerichte acties

Einddoel(en)

Stel als team eerst een of enkele einddoelen vast. Een einddoel is gericht op de (middel)lange termijn. Bepaal hierbij ook samen wat jullie onder (middel)lange termijn verstaan (omdat dit per branche verschillend kan zijn). Een einddoel bestaat uit een droom en een deadline. Bijvoorbeeld: Medio 2010 (deadline) met ons team de beste zorgverlener in de regio (droom) zijn of medio 2012 (deadline) de beste leverancier zijn volgens de markt (droom) met een rendement van x% (droom) of medio 2011 (wat een deadline!) het aantal files met 40% terugdringen (wat een droom!).



Een einddoel van een team moet in lijn liggen met de overige doelen van de organisatie en er zeker niet in strijd mee zijn. Bovendien zou het mooi zijn als alle teamleden wildenthousiast worden als ze aan deze einddoelen denken.

Werk samen aan de volgende vragen:

- Wat zijn onze einddoelen?
- Zijn het dromen met een deadline?
- Zijn de einddoelen in lijn met de overige organisatiedoelen?
- Zijn de einddoelen uitdagend voor alle teamleden, raken wij er allemaal opgewonden van?

Streefdoelen

Om de einddoelen te bereiken heb je meerdere streefdoelen nodig. Uiteraard moeten deze streefdoelen er uiteindelijk voor zorgen dat de einddoelen gehaald worden. Aan ieder teamlid dan ook de taak om regelmatig te controleren of de gestelde streefdoelen het team dichterbij een gewenst einddoel brengen.

Een streefdoel heeft betrekking op de korte termijn (komende 1 tot 4 maanden) en kan worden opgesteld volgens de alom bekende SMART formule.

Specifiek: Benoem hier op een duidelijke manier het streefdoel.

Bijvoorbeeld: "We gaan tien belangrijke klanten bezoeken die ons concept beoordelen op kwaliteit en gebruikersvriendelijkheid".

Meerbaar: Zorg ervoor dat de output van jullie inspanning meetbaar is (in stuks, meters, euro's, % etc.).

Bijvoorbeeld: "De klanten beoordelen het concept aan de hand van rapportcijfers (1 t/m 10) waarbij we voor kwaliteit minimaal een 7 en voor gebruikersvriendelijkheid minimaal een 8 willen scoren".

Aanwijsbaar of **A**ceptabel: Een streefdoel is aanwijsbaar als je teamleden kunt aanwijzen die verantwoordelijk zijn voor het behalen van dit doel. Daarnaast moeten de doelen door de teamleden omarmd worden. Kortom, teamleden moeten achter de de doelen kunnen staan en ze accepteren.

Realistisch: Doelen moeten haalbaar en realistisch zijn. Het helpt om hiertoe samen de volgende zin af te maken "Wij kunnen dit doel halen mits...". Na de mits vullen jullie samen de randvoorwaarden in die het doel realistisch maken.

Bijvoorbeeld: "We gaan de 8 voor gebruikersvriendelijkheid halen mits we voor 1 juli aanpassing x en test y doorvoeren".

Tijd: Ook hier geldt dat een streefdoel een droompje is met een deadline. Dus stel samen de tijd of datum vast waarop jullie het streefdoel gerealiseerd willen hebben.

Bijvoorbeeld: "Op 1 september moeten we de bevindingen van de tien klantbezoeken hebben vastgelegd en eventuele verbeteracties hebben opgesteld".

Merk je dat je bij het opstellen van het SMART streefdoel meer dan 4 maanden nodig hebt om het uit te voeren, kijk dan of dit niet eerder een nieuw einddoel is. Is het geen nieuw einddoel, zie het dan als een groot streefdoel die je opnieuw in kleinere streefdoelen opdeelt. Dit opdelen heeft een aantal voordelen. Het werken in kleine, overzichtelijke stappen zorgt ervoor dat de teamleden zich betrokken blijven voelen en dat er snel bijgestuurd kan worden.



Ieder behaald streefdoel is een vieringsmoment. Een moment om samen stil te staan bij de geleverde prestatie en een stimulans om door te gaan met de volgende streefdoelen.

Resultaatgerichte acties.

Een resultaatgerichte actie bestaat uit een of enkele handelingen die ervoor zorgen dat een deel van het streefdoel wordt waargemaakt. Deze acties zijn gericht op de korte termijn en kunnen eenvoudig per uur, dag of week worden bekeken en bijgesteld. De te ondernemen handeling(en) worden zo duidelijk mogelijk afgesproken. Bijvoorbeeld: "Vandaag zullen Thomas, Carina, Fatima, Eric en Joyce test y uitvoeren en morgen om 08.30 uur hiervan de evaluatie met ons bespreken. Aan de hand van hun bevindingen zullen we vervolgens samen verbeteracties opstellen".

Zorg ervoor dat alle resultaatgerichte acties in lijn staan met en leiden tot het behalen van streefdoelen. Alle streefdoelen moeten op hun beurt in lijn staan met en leiden tot het behalen van de einddoelen. Op deze manier blijven alle teamleden betrokken, kan er snel bijgestuurd worden om op koers te blijven en kunnen er regelmatig successen worden gevierd!



Invulblad Teamdoelen

Wat zijn onze einddoel(en)?

Welke streefdoelen moeten we halen om onze einddoel(en) waar te maken?



Welke resultaatgerichte acties moeten we uitvoeren om onze streefdoelen te behalen?



In hoeverre zorgen onze doelen ervoor dat we moeten samenwerken?

In hun boek 'Het geheim van teams' geven Katzenbach en Smith de volgende werkdefinitie van een team. Een team is een verzameling mensen (tussen de 5 en 15 personen) die gezamenlijke doelen nastreven, die over aanvullende kwaliteiten beschikken, die elkaar aanspreken, die samen verantwoordelijkheid dragen voor slagen en falen en die betrokken zijn bij elkaars ontwikkeling en bij de doelen die ze nastreven.

In deze werkdefinitie staan de doelen als eerste genoemd. Dat is niet zomaar, want de doelen moeten vragen om samenwerking. De doelen moeten vragen om mensen die aanvullende kwaliteiten hebben en die afzonderlijk niet in staat zouden zijn om de doelen te behalen.

Geef aan in hoeverre jullie doelen vragen om samenwerking?



Welke competenties hebben we nodig?

Blijkbaar vragen jullie doelen om samenwerking. Bepaal nu samen welke competenties (kennis, vaardigheden en houding) er nodig zijn om de doelen te bereiken.

Welke kennis (weten) is nodig?

Welke vaardigheden (kunnen) zijn nodig?



Welke houding (gedrag) is nodig?

Maak samen een inschatting wie welke competenties heeft en bepaal in welke mate die ontwikkeld zijn. Gebruik voor eventuele ontwikkelpunten de checklijst Persoonlijk ontwikkelplan en/of Team ontwikkelplan.

Welke ambities spreken uit onze doelen?

Een kleine confrontatie met de feiten. Je hebt orkesten die overal ter wereld worden gevraagd om op te treden. Dit zijn toporkesten met daarin topmuzikanten. Verder heb je orkesten die verbonden zijn aan één operahuis. Hierin spelen doorgaans goede muzikanten. Daarnaast zijn er nog de regionale top 40 bands die het leuk vinden om een paar keer per maand het dak eraf te spelen. Hierin spelen doorgaans welwillende muzikanten.

Het aardige is dat al deze muzikanten over dezelfde competenties beschikken. Het verschil tussen een topmuzikant en een 'gewone' muzikant is ambitie! Hoe ver wil je komen, hoe hard wil je ervoor werken, wat wil je ervoor opofferen, hoeveel uren wil je in je ontwikkeling steken?

Ambitie is de bereidheid om je maximaal in te zetten en tot een bepaalde grens te gaan. Veel teams struikelen over deze grens omdat deze in de meeste gevallen niet duidelijk is voor de teamleden. Kijk op een eerlijke en open manier naar de prestaties in het verleden. Deze geven over het algemeen een betrouwbaar beeld van de ambities. Het heeft hierbij geen enkele zin om luchtkastelen te bouwen, maar als het er in zit, go for it!



Wat vertellen de prestaties, die jij of jullie in het verleden hebben behaald, over jouw of jullie ambities?

Buig je als team over de volgende vragen:

- Welke ambitie(s) spreken uit onze doelen?
- Welke ambitie(s) heb ik als teamlid?
- Welke conclusies kunnen we trekken uit de vorige twee vragen?

Welke samenwerkingsvorm is het meest effectief om onze doelen te behalen?

Het is al eerder gezegd, dat een team lang niet de enige samenwerkingsvorm is die succesvol kan zijn. Net zoals er voor verschillende soorten muziek verschillende soorten orkesten zijn (symfonieorkest, kamerorkest, strijkkwartet, dweilorkest), zo zijn er ook verschillende soorten samenwerkingsvormen voor het bereiken van verschillende doelen.

Globaal zou je kunnen zeggen dat de doelen kunnen vragen om:

- Lange- of korte termijn samenwerking.
- Medewerkers met aanvullende kwaliteiten of medewerkers die het werk efficiënt verdelen.
- Onderlinge afhankelijkheid en wederzijdse belangen.

Voor alle verschillende teamsoorten die hieronder staan beschreven, gelden de algemene samenwerkingsvaardigheden die je in de verschillende onderdelen van deze cdrom aantreft. Bij iedere teamsoort noemen we een aantal extra aandachtspunten waarmee rekening gehouden kan worden.

Teams kenmerken zich door:

- Lange termijn samenwerking.
- Teamleden met aanvullende kwaliteiten.
- Een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid en wederzijdse belangen.

Voorbeelden van deze teams zijn managementteams, beleidsteams en R&D teams.

Aandachtspunten:

- Zorg voor een krachtige, inspirerende leider die het beste uit teamleden kan halen zonder dat hij of zij te nadrukkelijk op de voorgrond treedt.
- Het is raadzaam om effectieve zaken te formaliseren (zoals beschrijvingen van werkzaamheden, taken en het vastleggen van informatie). Dit bevordert de duidelijkheid en is handig bij het wegvallen en vervangen van teamleden.
- Aandacht voor hiërarchie. Zeker als teams lange tijd met elkaar samenwerken schept dit duidelijkheid en rust.
- Werk aan betrokkenheid vanuit het hart. Gepassioneerde teamleden presteren niet alleen beter, ze blijven ook langer bij het team.
- Pas op voor carrièrejagers, zij kunnen onnodig veel schade aanrichten en zijn zelden nog in het team als de door hen bedachte maatregelen uitgevoerd moeten worden.



Projectteams kenmerken zich door:

- Korte of (afgebakende) termijn samenwerking
- Teamleden met aanvullende kwaliteiten.
- Een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid en wederzijdse belangen.

Voorbeelden van projectteams zijn implementatieteams en adviesteams.

Aandachtspunten:

- Zorg voor een krachtige, inspirerende leider die het beste uit teamleden kan halen zonder dat hij of zij te nadrukkelijk op de voorgrond treedt.
- Selecteer de beste vakmensen die je kunt krijgen voor het project. Je hebt immers een beperkte hoeveelheid tijd. Leg de nadruk op competenties en ervaring.
- De competenties stressbestendigheid, realiteitszin en doorzettingsvermogen moeten zeer goed ontwikkeld zijn bij de teamleden. Dit om te voorkomen dat projecten uitlopen of dat het budget wordt overschreden.

Werkgroepen kenmerken zich door:

- Lange- of korte termijn samenwerking.
- Nadruk op efficiënt verdelen van werk
- Een redelijke mate van onderlinge afhankelijkheid en wederzijdse belangen. Genoeg om iets voor elkaar over te hebben volgens het 'voor wat hoort wat' principe. De balans in het geven en nemen bepaalt voor een belangrijk deel de kwaliteit van de samenwerking.

Voorbeelden van werkgroepen zijn verkoopteams en coördinatieteams.

Aandachtspunten:

- Bewaak de balans in het geven en nemen. Maak deze regelmatig bespreekbaar om demotivatie tegen te gaan.
- Kijk regelmatig naar de werkwijze van soortgelijke werkgroepen om je eigen werkgroep scherp van geest te houden.
- Vooral het delen van 'best practices' werkt effectief.
- Betrokkenheid ontstaat in werkgroepen meestal op basis van loyaliteit. Zorg ervoor dat de verschillende werkgroepleden regelmatig iets voor elkaar doen. Voor wat, hoort wat!

Netwerkteams kenmerken zich door:

- Lange- of korte termijn samenwerking.
- Netwerkpartners met aanvullende kwaliteiten.
- Een lage onderlinge afhankelijkheid (zeker financieel). Er zijn (sterke) wederzijdse belangen.

Voorbeelden van netwerkteams zijn bouwteams met zzp'ers (zelfstandige zonder personeel) en zelfstandige HRM professionals die samenwerken bij een klant.



Aandachtspunten:

- Bewaak de balans in het geven en nemen. Maak deze regelmatig bespreekbaar om demotivatie tegen te gaan.
- Zorg ervoor dat je regelmatig samen concrete projecten aflevert. Op deze manier bouw je aan vertrouwen in elkaar.
- Maak afspraken over leiderschap binnen het netwerkteam. Je kunt ervoor kiezen om het leiderschap te laten rouleren tussen de verschillende deelnemers of om formeel een leider aan te stellen.

Een relatief nieuwe vorm is die van de **virtuele teams**. Mensen die via virtuele netwerkplekken met elkaar samenwerken. In veel gevallen leveren zij diensten of ontwikkelen zij concepten via het internet. Het fysiek samen zijn is niet nodig om de gezamenlijke doelen te bereiken.

Aandachtspunten:

- Creëer betrokkenheid door elkaar goed te informeren over de voortgang.
- Maak zichtbaar wat de inbreng van de verschillende virtuele teamleden is.
- Zoek samen naar de meest effectieve communicatievormen (video-conference, skype, elektronische nieuwsbrieven etc.)



Hoe kan het teameffectiviteit model worden ingezet.

Het teameffectiviteit model is een hulpmiddel om de inspanningen van jullie team te stroomlijnen. Het model gaat ervan uit dat je altijd van boven naar beneden werkt.

De onderdelen van het model zijn:

- Doelen
- Verwachtingen
- Werkafspraken/methodieken
- Individuele relaties

In eerste instantie ga je samen alle onderdelen invullen. Dit kunnen jullie doen aan de hand van de checklist 'teameffectiviteit'. We behandelen hier de verschillende onderdelen.

Doelen

Zie hiervoor het onderdeel over het stellen van doelen met je team.

Verwachtingen

Zie hiervoor de onderdelen over ambities en competenties.

Bespreek daarnaast de verwachtingen die je hebt over de invulling van de succesfactoren (zie checklijst succesfactoren) en de rollen die nodig zijn binnen het team. Naast de rolverdeling op vaktechnisch vlak en de hiërarchie is het ook belangrijk om te weten hoe de verschillende karakterrollen binnen jullie team zijn verdeeld. Je kunt daarbij gebruik maken van de teamrol managementtheorie van prof. M. Belbin. Hij heeft verschillende karakterrollen ontdekt die, in de juiste samenstelling, een belangrijke succesfactor voor samenwerking vormen.

Wij hebben de karakters van Belbin omgezet naar muziekinstrumenten. Dit om nog eens duidelijk de verschillen te benadrukken maar ook om te verduidelijken hoe er een perfecte harmonie kan worden bereikt.

Op onze site www.dehoopentertainment.nl kan het orkestspel worden gespeeld. Door het invullen van deze online test, kan ieder teamlid de drie dominante instrumenten van zijn karakter achterhalen. Een omschrijving van de verschillende instrumenten is te vinden in de bijlage instrumentomschrijvingen. Als via de online test de dominante instrumenten van elk teamlid bekend zijn, ga dan samen als volgt aan de slag:

- Vraag feedback aan de andere teamleden over de instrumenten die bij jou uit de test naar voren komen. Merken zij dat je in de praktijk andere instrumenten inzet dan die uit de test naar voren komen, stel dan gezamenlijk je instrumentenprofiel bij.
- Vul samen het teamoverzicht (in de bijlage) in en kijk hoe de instrumenten binnen jullie orkest zijn verdeeld. Doe dit door van alle teamleden de drie belangrijkste instrumenten op het formulier in te vullen door vermelding van de initialen gevolgd door het behaalde puntenaantal. Bijvoorbeeld: Sjef Janssen scoort op trompet 25 punten, trom 20 en bas 20.



Vul dan op het teamoverzicht in bij trompet SJ 25, trom SJ 20 en bas SJ 20. Zie hiertoe ook het voorbeeld van het team van Basic Q in de bijlage.

- De verdeling van de instrumenten zegt veel over het karakter van jullie orkest (team). Bij een onevenredige verdeling (het kan zijn dat er 4 initialen staan bij de bas, 4 bij de violen, 1 bij de trom, 1 bij de harp, 2 piano's, 1 trompet en geen gitaar en geen hoorn) vraagt dit extra dirigeerwerk. De teamleider moet er in dit geval bijvoorbeeld voor zorgen dat er regelmatig een hoorn en gitaar worden 'ingehuurd'. Ook is het belangrijk dat hier de praktische bassen en de naar harmonie zoekende violen de rest niet gaan overstemmen doordat zij in de meerderheid zijn.
- Laat de teamleden hun individuele instrumenten verder ontwikkelen. Zorg dat een ieder virtuoos wordt op diens eigen instrumenten want iemands karakter is, naast vakkennis, een belangrijke succesfactor in de samenwerking.
- Van ieder instrument mag je dingen verwachten. Van een trom kun je bijvoorbeeld verwachten dat er hoge druk wordt geleverd, dat er doelen komen en dat er flinke discussies losgemaakt worden. Een viool zal er op zijn beurt voor zorgen dat de sfeer bewaakt wordt en dat eventuele conflicten uitgesproken en opgelost worden!

Werkafspraken/methodieken

Bespreek samen welke werkafspraken voor jullie effectief zijn. Stel vast volgens welke methodieken en aanpak jullie willen werken. Denk aan zaken als, hoe vaak hebben we werkoverleg, hoe nemen we besluiten, volgens welke normen gaan we werken (ISO, NEN, HKZ, etc.)

Individuele relaties

Bespreek eventuele knelpunten tussen de individuele teamleden en stel, indien mogelijk, verbeteracties op.

Het model gaat er van uit dat je altijd van boven naar beneden werkt. Dus je vraagt je eerst gezamenlijk af of de doelen (nog steeds) duidelijk, geaccepteerd en uitdagend zijn. Pas als alle teamleden op één lijn zitten en je verwacht dat de effectiviteit op dit onderdeel niet meer verbeterd kan worden op dit onderdeel, dan ga je samen naar het onderdeel verwachtingen kijken. Ook in dit onderdeel zoek je naar verbeteringen of veranderingen die de effectiviteit positief kunnen beïnvloeden. Pas dan ga je verder naar werkafspraken etc., etc.



Repertoirelijst

Het repertoire van een muzikant of orkest geeft een overzicht van de muziekstukken die de betreffende muzikant of orkest TEN BESTE kan spelen. Hierop staan de stukken die iemand onder de knie heeft en naar hartenlust kan spelen. Het geeft een overzicht van de competenties die je hebt verzameld, de ervaring die je hebt opgedaan en de teams waarmee je hebt samengewerkt.

De repertoirelijst kun je aan het begin van de samenwerking inzetten om de status te bepalen en gaandeweg kun je hem bijwerken.

Vul de volgende onderdelen van de repertoirelijst samen in:

Datum:

Team:

Mijn (onze) instrumenten (karakterrollen) zijn:

- 1.
- 2.
- 3.

Mijn (onze) competenties zijn:



De ervaring die ik (wij) met teamwerk heb(ben) opgedaan is:

De doelen die ik (wij) met teamwerk heb(ben) bereikt zijn:



De ambitie(s) die ik (wij) met teamwerk heb(ben) waargemaakt zijn:

