

Het bevorderen van teamspirit bij BECO en de rol van ‘best practices’



Enschede, januari 2010

Auteur

Mariëlle 't Hart (0157945)
Student Bedrijfswetenschappen
Universiteit Twente

Begeleiders Universiteit Twente

Prof. dr. P.M. (Celeste) Wilderom
Dr. Ir. C.P. (Christiaan) Katsma

Opdrachtgever

BECO Nederland, Rotterdam

Externe begeleiders

Frank Evers, MSc. (Universiteit Twente)
Wim 't Hart, MSc. MBA (BECO)

Managementsamenvatting

BECO is een adviesbureau op het gebied van duurzaam ondernemen en heeft een opdracht uitgeschreven hoe BECO teamspirit kan verhogen. Onderdeel van de opdracht was ook hoe BECO de tijdens de interviews verzamelde best practices en inspirerende projecten het beste kunnen communiceren. Om een antwoord te kunnen geven op deze vraag is er een literatuuronderzoek en een veldonderzoek gedaan. In het literatuuronderzoek is gekeken naar wat het concept teamspirit inhoudt en hoe het bevorderd kan worden. Het veldonderzoek bestond voornamelijk uit diepte-interviews waarin best practices en inspirerende projecten zijn verzameld en werknemers zijn gevraagd naar hun mening over het bevorderen van teamspirit bij BECO en over de beste communicatiemethode voor de best practices en inspirerende projecten.

Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat teamspirit een “wij-gevoel” is dat moeilijk in woorden te vangen is. Teamspirit draait primair om de innerlijke beleving en een daadkrachtig intens “wij-gevoel” bij de werknemers op basis van een sterke onderlinge emotionele betrokkenheid en een wederzijdse vertrouwensrelatie tussen de teamleden, in combinatie met het hebben van gemeenschappelijk gedragen ambities. Bij teamspirit is sprake van een psychologische staat van opwinding die inspireert, stimuleert, energie geeft en werknemers opdrijft om zich extra in te zetten waardoor de collectieve teamprestatie de som van de individuele kwaliteiten van de teamleden overstijgt. Eveneens is naar voren gekomen dat een organisatie een duidelijke visie, missie, doelen, richtlijnen en persoonlijke gedragscodes moet hebben. Dat emotionele connecties en wederzijds vertrouwen het bevorderen van teamspirit mogelijk maken. Dat teamspirit vooral te bevorderen is door gedeelde ervaringen en communicatie. En dat teamspirit geleidelijk aan opgebouwd moet worden en er voor leidinggevenden een faciliterende rol is weggelegd.

Vanuit het veldonderzoek is naar voren gekomen dat er bij BECO een aantal factoren zijn die de teamspirit beïnvloeden: de bestaande missie bij BECO wordt niet door alle werknemers gedragen, feedback op persoonlijk functioneren wordt te weinig gegeven, er heerst een scheiding tussen de verschillende clusters en regio's en de huidige beloningssystematiek draagt niet bij aan de bevordering van teamspirit. Uit het veldonderzoek is eveneens naar voren gekomen dat de communicatie van de best practices en inspirerende projecten vooral kort, bondig en aantrekkelijk moet zijn. Het zou daarnaast nog beter zijn als de communicatie interactief is en een mogelijkheid biedt voor discussie binnen het BECO-team.

Vervolgens is er een analyse gemaakt. Bij BECO wordt de bestaande duale missie niet volledig en niet in de volledig door alle werknemers gedragen. Om teamspirit te verhogen moet hieraan gewerkt worden. Ook is er ruimte voor verbetering bij de gedragsregels rondom het geven van open, eerlijke en persoonlijke feedback en bij de huidige beloningssystematiek. Uit dit onderzoek komt ook naar voren dat de verschillende clusters en regio's dichter bij elkaar gebracht moeten worden om één hecht BECO-team te creëren en de teamspirit te versterken.

Op basis van de analyse en gevonden bevindingen zijn er een aantal aanbevelingen gedaan om de teamspirit binnen BECO te bevorderen. BECO moet kijken hoe de missie nog beter gedragen kan worden, hoe BECO het geven van onderlinge feedback gericht op persoonlijke verbeterpunten beter kan integreren in haar gedragsregels en hoe de beloningssystematiek beter kan aansluiten op het belonen van teams. Een andere aanbeveling is om verschillende teams beter bij elkaar te krijgen, bijvoorbeeld door het (laten) organiseren van gezamenlijke activiteiten. Het delen van gemeenschappelijk ervaringen moet hierbij de basis vormen voor het aanbrengen van de noodzakelijke emotionele connecties tussen de individuele werknemers. Tenslotte zijn ook aanbevelingen gedaan over de communicatie van best practices en inspirerende projecten. Voor de best practices zou het intranet het beste medium zijn om de informatie dynamisch te houden. Voor de communicatie van de inspirerende projecten is tijdens dit onderzoek het idee ontstaan om de 'BECO Best Project Award' in het leven te roepen.

In het laatste hoofdstuk is bij de conclusies een antwoord gegeven op de verschillende deelvragen en zijn er aanbevelingen gedaan op basis van het onderzoek

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
1. Inleiding.....	6
1.1 Introductie van BECO	6
1.2 Aanleiding van de opdracht	7
1.3 Doel van de opdracht.....	8
1.4 Onderzoeksvragen	8
1.5 Relevantie	9
1.6 Leeswijzer.....	10
2. Methodologie	11
2.1 Literatuuronderzoek	11
2.2 Veldonderzoek	12
2.2.1 <i>Diepte-interviews</i>	12
2.2.2 <i>Schriftelijke interviewvraag</i>	15
2.2.3 <i>Schriftelijke informatiebronnen</i>	16
3. Het verhogen van teamspirit – De theorie.....	17
3.1 Teamspirit en andere belangrijkste theoretische concepten	17
3.1.1 <i>Teamspirit</i>	17
3.1.2 <i>Professionele dienstverlener</i>	19
3.1.3 <i>Best Practices</i>	20
3.2 Teamspirit in relatie tot behoeften van werknemers.....	20
3.3 Randvoorwaarden voor het bevorderen van teamspirit	24
3.4 Middelen en activiteiten voor het bevorderen van teamspirit	24
3.5 Het belang van connection culture voor teamspirit	26
3.6 Zonder vertrouwen geen teamspirit.....	29
3.7 Teamspirit vereist een externe oriëntatie	30
3.8 De gefaseerde aanpak voor het bevorderen van teamspirit	31
3.9 De barrières bij het bevorderen van teamspirit	35
3.10 Het beoordelen en belonen van teamprestaties	36
3.11 Teamspirit moet je niet organiseren maar faciliteren	38
3.12 Hoe nu verder?	40
4 Het verhogen van teamspirit - De praktijk.....	42
4.1 Teamspirit volgens BECO	42
4.2 Huidige activiteiten en methoden ter bevordering van teamspirit.....	43
4.3 Huidige situatie en verbeterpunten.....	45
4.3.1 <i>Huidige behoeften naar verbetering</i>	46
4.3.2 <i>Het ontbreken van een wederzijds gedragen en geaccepteerde missie</i>	47
4.3.3 <i>Het ontbreken van gedragsregels over feedback en open kritiek</i>	49
4.3.4 <i>Het huidige variabele beloningssysteem</i>	50
4.3.5 <i>De onderlinge verdeeldheid tussen clusters en regio's</i>	52
4.3.6 <i>De aard van het werk en de werknemers</i>	53
4.4 Het verhogen van teamspirit volgens werknemers	54
4.5 Het vormgeven, selecteren en communiceren van de 'best practices'	56
4.6 Hoe nu verder?	58

5.	Het verhogen van teamspirit – De analyse	59
5.1	Analyse	59
5.2	Concrete aanbevelingen voor BECO	62
5.2.1	<i>Manieren om teamspirit te bevorderen</i>	<i>63</i>
5.2.1	<i>Het communiceren van de best practices en inspirerende projecten</i>	<i>66</i>
6.	Conclusies en aanbevelingen	68
6.1	Conclusies	68
6.2	Aanbevelingen	69
7.	Literatuurlijst	71
8.	Bijlagen.....	73
	Bijlage 1: Interview Format.....	73
	Bijlage 2: Intern onderzoek BECO naar motiverende en bindende elementen	74
	Bijlage 3: Interviewuitwerkingen van teamspirit en communicatie.....	78
	Bijlage 4: Interviewuitwerkingen van best practices	102

Voorwoord

Als onderdeel van mijn bacheloropleiding Bedrijfswetenschappen aan de Universiteit Twente moet ik een bacheloropdracht uitvoeren. Om deze reden ben ik op zoek gegaan naar geschikte onderwerpen voor deze opdracht. Al snel kwam ik uit bij de ‘zachte kant van management’, management wat te maken heeft met cultuur, werknemers en HRM. Ondertussen had ik bij bekenden aangegeven dat ik op zoek was naar een opdracht bij een bedrijf. Ik wilde een externe opdracht vinden om zo praktijkgericht mogelijk bezig te kunnen zijn. Zodoende kwam mijn oom, Wim 't Hart naar mij toe met een opdracht die was uitgegeven door het bedrijf waar hij werkte: BECO.

De opdracht die BECO uit had geschreven ging over het gebruik van kennis en ervaringsuitwisseling om daarmee het lerend vermogen, de bedrijfstrots en teamspirit te verhogen. Deze kennis en ervaringsuitwisseling, in de vorm van verzamelde ‘best practices’, moet vervolgens met elkaar gedeeld worden via een inspirerend communicatiemiddel. Hiernaast was er een mogelijkheid om een onderzoekscomponent toe te voegen. In overleg is gekozen om lerend vermogen te laten vallen en om met het onderzoek te kijken op welke manieren teamspirit verhoogd kan worden, hoe de best practices het beste met elkaar gedeeld en gecommuniceerd kunnen worden, en hoe de best practices gebruikt kunnen worden om de teamspirit te verhogen.

In het rapport dat hier nu ligt wordt het onderzoek wat is uitgevoerd beschreven, maar voordat u begint met het lezen van alle bevindingen wil ik hier de ruimte nemen om een aantal mensen te bedanken. Om te beginnen wil ik mijn begeleiders vanuit de universiteit bedanken, Celeste Wilderom, Christiaan Katsma en Frank Evers, voor hun begeleiding en feedback. Bij hen kon ik altijd met vragen terecht en door hun begeleiding en feedback kwam mijn bacheloropdracht steeds dichterbij het resultaat wat hier voor u ligt. Daarnaast wil ik Wim 't Hart, mijn externe begeleider, bedanken voor zijn begeleiding. Hij heeft altijd zo goed mogelijk mee te denken, mij gedurende het hele proces proberen te helpen waar hij kon, en mij onder andere het één en ander over plannen bijgebracht. Als laatste wil ik mijn ouders en vrienden bedanken voor de nodige ‘metal support’, hun frisse blik en ideeën, en hun nakijk- en doorleestalenten.

Veel plezier met het lezen van mijn bacheloropdracht.

Enschede, januari 2010
Mariëlle 't Hart

1. Inleiding

1.1 Introductie van BECO

BECO is een adviesbureau op het gebied van duurzame ontwikkeling met voornamelijk vestigingen in Nederland, maar ook in België. Met hun dienstverlening zoeken ze naar oplossingen die de synergie versterkt tussen mens, milieu en winstgevendheid. Ze willen een adviesbureau zijn dat zich richt op 'winst in duurzaamheid'. Onder winst in duurzaamheid verstaat BECO het leveren van een bijdrage aan duurzame ontwikkeling en het leveren van toegevoegde waarde aan hun klanten door hun dienstverlening, die bij voorkeur is uit te drukken in Euro's. Ook houdt het in het zelf maken van winst met hun dienstverlening (>15 %).

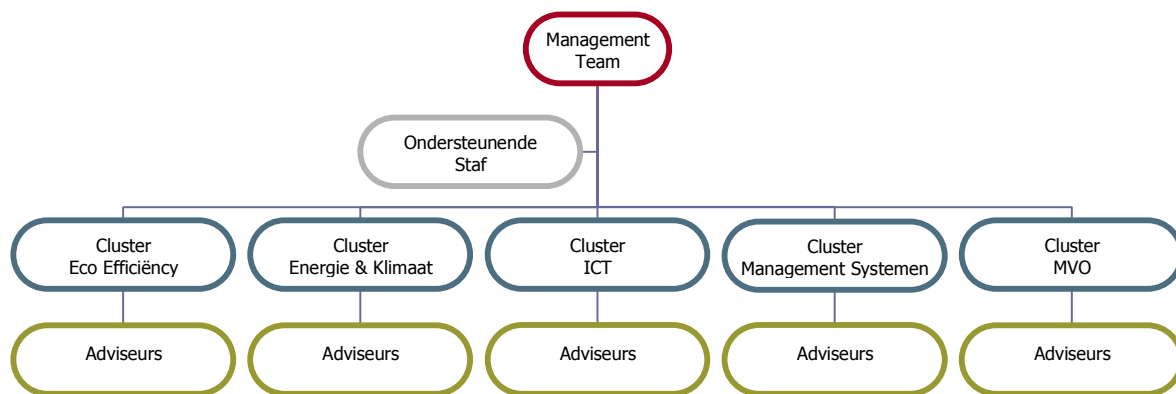
Vele bedrijven proberen hun waarde te vergroten, zo ook BECO. Mede hierom heeft BECO voor de periode 2009-2013 drie kerndoelen opgesteld waarin waardecreatie een belangrijke rol speelt. De waarde van BECO wordt door verschillende dingen bepaald, zoals financiële performance, erkenning door de markt, maar ook de kennis, ervaring en binding van de mensen die bij BECO werkzaam zijn. Deze belangrijke elementen komen dan ook terug in de kerndoelen van BECO:

- *Waardecreatie in BECO door vanaf 2010 elk jaar af te sluiten met > 15% winst en jaarlijks minimaal 10% absolute winstgroei.*
- *Waardecreatie in BECO door het meer en breder erkend worden door de markt op een geselecteerd aantal aan duurzame ontwikkeling bijdragende expertises.*
- *Waardecreatie in BECO door het behouden en versterken van een zakelijke, ambitieuze en gedreven (team)cultuur.*

Al deze doelen staan met elkaar in verband en dragen gezamenlijk bij aan de waardecreatie in BECO. Zo is winst nodig om te kunnen blijven investeren in werknemers, in de vorm van beloning, salarisgroei of bijvoorbeeld opleidingen en cursussen. Bovendien is de winst nodig om nieuwe producten en markten te ontwikkelen. Markterkenning is nodig om ervoor te zorgen dat er genoeg werk is om omzet en winst te kunnen maken, en om werknemers van werk te kunnen voorzien. Een goede bedrijfscultuur is weer nodig om werknemers te krijgen en houden die gedreven, zakelijk en ambitieus zijn, zodat klanten tevreden blijven waardoor uiteindelijk ook weer meer winst gerealiseerd kan worden.

BECO richt zich op 'winst in duurzaamheid' door middel van zes expertises; 'Energie en Klimaat', 'Cradle to Cradle' (eliminieren van afval), 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen', 'Product en Procesoptimalisatie', 'Veiligheid en Gezondheid' en 'Management Systemen'. Met deze expertises richten ze zich op vier markten; bedrijven, branches, overheid en multinationals, en heeft klanten zoals The Coca Cola Company, Rabobank Groep of Ministerie van VROM. Als adviesbureau geven zij hun klanten advies en trainingen, ontwikkelen ze beleid, verzorgen ze projectmanagement en creëren ze communicatie- en informatiemiddelen.

Bij BECO zijn drieënveertig vaste werknemers werkzaam (oktober 2009). Deze werknemers zijn binnen BECO op verschillende niveaus aan het werk: binnen projectteams, binnen clusters, binnen een groep van managers, of binnen BECO als geheel. De projectteams kunnen per project verschillen en kennen geen vaste structuur, de cluster- en regioteams daarentegen wel. Het onderstaande figuur geeft een eerste indruk van de structuur bij BECO.



Figuur 1.1: De bedrijfsstructuur bij BECO

De structuur die hierboven is weergegeven is een statische weergave van de werkelijkheid. In werkelijkheid komen er nog een aantal andere zaken kijken bij de structuur. Om te beginnen zitten sommige adviseurs in meer dan één cluster. Daarnaast bestaat het managementniveau van BECO niet alleen uit clustermanagers, maar bestaan er ook nog marktmanagers voor de markten multinationals, bedrijven en overheden. Daarnaast is er ook nog een semi-marktmanager op klimaatgebied.

Naast deze hiërarchische onderverdeling is er ook nog een vijfde niveau en dat is het niveau regio. BECO is namelijk, zoals eerder gezegd, op drie verschillende locaties gevestigd. Voorheen was er ook een kleine vestiging in Zwolle, maar deze is tijdens de duur van deze opdracht opgeheven. Rotterdam is de hoofdvestiging van BECO waar ook al het ondersteunend personeel is hier ook gevestigd, ongeveer zestig procent van de werknemers is werkzaam in Rotterdam. In Nijmegen werken officieel negen werknemers en in Amsterdam vijf. Deze aantallen zeggen alleen niet heel erg veel omdat een aanzienlijk deel van de werknemers vaak onderweg of op locatie aan het werk is. Tussen de regio's en de clusters bestaat geen verband, de adviseurs van de verschillende clusters zitten verspreid over verschillende locaties. Zo is er bijvoorbeeld op elke vestiging wel een adviseur uit het cluster Management Systemen te geven.

Hoewel er bij BECO sprake is van verschillende teams is dit onderzoek gericht op het team van BECO als geheel. Het gaat om de samenhang tussen individuen, tussen verschillende clusters en regio's. Dit onderzoek is niet gericht op de teamspirit binnen verschillende 'individuele' teams maar op de samenhang van teams en teamspirit binnen het team van BECO als geheel. Daarbij is het belangrijk om te vermelden dat er wordt gekeken naar de vaste 'full-time' teams bij BECO zoals clusters of regio's, sterk wisselende en tijdelijke teams zoals projectteams worden niet meegenomen.

1.2 Aanleiding van de opdracht

Het ontstaan van deze opdracht ligt bij een bedrijfsoverleg waarbij BECO is gaan kijken hoe de opgestelde kerndoelen bereikt konden worden, en welke factoren daarbij een rol speelden. Tijdens dit overleg werd onder andere geconstateerd dat het gewenste winstpercentage van vijftien procent (wat al langere periode een kerndoel is) al een aantal jaren niet bereikt werd. Om dit kerndoel, evenals de andere twee doelen te kunnen realiseren, is BECO gaan kijken waar de oorzaken liggen voor het niet bereiken van de doelstellingen en naar wat er gedaan moet worden om ze toch te bereiken. BECO heeft daarom de belangrijkste resources die nodig zijn voor succes op een rij gezet, zoals *“een zakelijke (winstgeoriënteerde), ambitieuze en gedreven cultuur”*. Deze resources zijn uiteindelijk verwoord in tien kritische succesfactoren die horen bij het kunnen realiseren van de kerndoelen. Één van deze succesfactoren is: *“Versterken business gedreven cultuur en meer positieve teamspirit (door versterken bedrijfstrots, winnaargevoel, collegialiteit, etc.)”*. Het versterken van een

positieve teamspirit zorgt ervoor dat mensen beter gaan presteren en BECO niet vroegtijdig verlaten, bovendien zorgt het ervoor dat de effectiviteit verbeterd. Kortom factoren die bijdragen aan het bereiken van de kerndoelen. De HR-manager bij BECO erkent dat het uitwisselen van ervaring en kennis bij deze succesfactor ook een belangrijk element is. Door deze uitwisseling zouden mensen ook beter kunnen presteren en bovendien draagt deze onderlinge uitwisseling bij aan een positieve teamspirit.

Bij BECO is in de beginperiode van deze opdracht is een onderzoek gehouden naar de belangrijkste motiverende en bindende elementen bij BECO medewerkers en de tevredenheid hierover (zie ook paragraaf 4.3 en bijlage 2). Uit dit onderzoek komt naar voren dat er in een aantal elementen nog verbeterpotentieel zit, elementen zoals 'erkenning voor werk wat goed gedaan is', 'deel uitmaken van een team', en 'trots op de organisatie, haar missie en productkwaliteit'. Als BECO haar kerndoelen wil bereiken en haar cultuur wil versterken door meer positieve teamspirit moet er ook rekening gehouden worden met deze elementen omdat deze elementen in verband staan met teamspirit, zoals hoofdstuk vier ook duidelijk zal worden.

1.3 Doel van de opdracht

Om het behouden en versterken van een zakelijke, ambitieuze en gedreven (team)cultuur te bevorderen heeft BECO een opdracht uitgeschreven. De opdracht is om aan te geven hoe teamspirit binnen BECO te verbeteren is en om met enkele concrete aanbevelingen te komen om dit proces in werking te stellen. Daarnaast is het de opdracht om verhalen over best practices en inspirerende projecten te verzamelen en om in het licht van het verhogen van teamspirit een advies te geven over de communicatie van deze best practices en projecten.

BECO wil inspirerende voorbeelden over interne processen vanuit het hele bedrijf verzamelen en daarnaast ook een aantal inspirerende projecten identificeren en selecteren. Met het verzamelen en verspreiden van deze verhalen over interne processen en succesvolle projecten wil BECO twee dingen bereiken, enerzijds het delen van aanwezige kennis en ervaring binnen het bedrijf, en anderzijds werken aan het versterken van bedrijfstrots en teamspirit door successen met elkaar te delen en vieren. Voordat de best practices en inspirerende projecten een bijdragen kunnen leveren aan het verhogen van teamspirit moet er ook onderzocht worden wat de beste manier is voor het communiceren van deze verhalen.

1.4 Onderzoeksvragen

Uit de aanleiding en het doel van de opdracht volgt dat de voornaamste vraag waar dit onderzoek om draait als volgt luidt: *"Op welke manier kan bij BECO de teamspirit verhoogd worden?"*

Om een goed onderbouwt antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag en om omringende factoren, zoals best practices, mee te nemen in de beantwoording van deze vraag, zijn er een aantal deelvragen opgesteld:

1. *Wat is teamspirit?*

- Voordat de hoofdvraag beantwoordt kan worden moet eerst duidelijk zijn wat het concept 'teamspirit' precies inhoud. In paragraaf 3.1 wordt een antwoord gegeven op deze deelvraag.

2. *Wat is de huidige situatie bij BECO op het gebied van teamspirit?*

- De hoofdvraag van dit onderzoek vraagt om een verbetering van een bepaalde situatie. Om een verandering teweeg te brengen en de gewenste situatie te kunnen bereiken, is het belangrijk om te weten wat het vertrekpunt is. Door eerst te kijken wat de huidige situatie betreffende teamspirit is kan er beter een uitspraak gedaan worden over hoe de situatie te

- verbeteren is. Deze deelvraag wordt beantwoord in paragraaf 4.2 en 4.3 en zal zich vooral richten op het naar voren brengen van mogelijke oorzaken en verbeterpunten.
3. *Op welke manieren kan teamspirit verhoogd worden binnen BECO?*
 - Belangrijk hierbij is om te achterhalen hoe de door de literatuur gesuggereerde middelen om teamspirit te verhogen beïnvloed worden door context van BECO. Iedere organisatie is anders, en zal daarom ook anders werken en andere zaken betreffende teamspirit wel of niet goed aanpakken. In paragraaf 4.4 wordt door de werknemers een antwoord gegeven op deze vraag. In hoofdstuk vijf worden de theorie en praktijk aan elkaar verbonden en wordt er een antwoord gegeven op deze vraag.
 4. *Welke bijdrage kunnen de 'best practices' leveren aan het verhogen van teamspirit?*
 - Om antwoord te kunnen geven op hoe de best practices en inspirerende projecten gecommuniceerd moeten worden is het eerst noodzakelijk om te weten welke invloed 'best practices' hebben op het verhogen van teamspirit. Als eenmaal duidelijk is op welke manier 'best practices' teamspirit kunnen beïnvloeden kan er ook wat gezegd worden over hoe de 'best practices' gecommuniceerd zouden moeten worden. In hoofdstuk drie komt dit verband aan de orde.
 5. *Op welke wijze moeten de 'best practices' worden vormgegeven, geselecteerd en gecommuniceerd om een optimale bijdrage leveren aan het verhogen van teamspirit?*
 - Om er voor te zorgen dat de verzameling van best practices en inspirerende projecten een optimale bijdrage levert aan het verhogen van teamspirit, moet er rekening gehouden worden met context van het bedrijf. Vanuit de theorie en vanuit de praktijk kan een antwoord gegeven worden op deze vraag. Door te kijken wat de literatuur zegt over het gebruik van 'best practices' en door te kijken hoe BECO zelf tegen bepaalde communicatiemiddelen aankijkt, kunnen suggesties gegeven worden over hoe de 'best practices' het beste gebruikt kunnen worden om bij te dragen aan een verhoging van teamspirit. Antwoorden op deze deelvraag komen naar voren in paragraaf 4.5 en in hoofdstuk vijf.

1.5 Relevantie

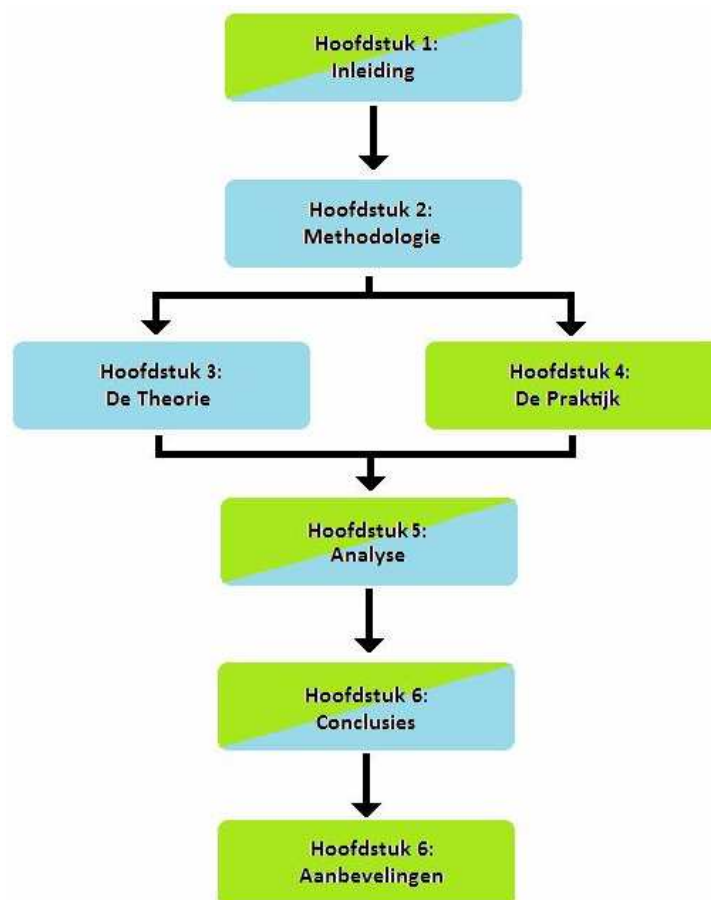
Volgens Geurts (1999, p. 133) draait maatschappelijke relevantie om de vraag of het beoogde eindresultaat nut heeft voor de opdrachtgever en eventueel voor de maatschappij in het algemeen. Voor BECO zijn de conclusies relevant omdat zij hiermee een beter idee krijgen over hoe de teamspirit binnen BECO te verhogen is, en welke bijdrage best practices hieraan kunnen leveren. De specifieke 'best practices' zijn vooral van belang voor BECO, zo ook het beoogde effect die de publicatie hiervan hopelijk teweeg brengt. Bovendien geldt ook dat alle conclusies vooral relevant zijn voor BECO Nederland, bij het onderzoek is namelijk alleen rekening gehouden met de Nederlandse vestigingen. Hoewel de uitkomsten voornamelijk relevant zijn voor BECO zelf, kunnen de algemene uitkomsten over hoe teamspirit te verhogen is ook bruikbaar zijn voor andere bedrijven. Hiermee zouden zij ook ideeën kunnen krijgen over hoe zij bijvoorbeeld via best practices de teamspirit kunnen verhogen.

Wetenschappelijke relevantie wordt door Geurts (1999, p. 133) gedefinieerd als de vraag of het resultaat van het onderzoek nieuwe inzichten, verklaringen, of verhelderingen biedt van theorieën, methoden of feiten. De wetenschappelijke relevantie wordt bepaald door middel van een voorlopig literatuuronderzoek. In het kader van deze opdracht gaat het om literatuur over het concept teamspirit en het verhogen hiervan. Dit onderzoek zal vooral een verheldering opleveren van methoden om teamspirit binnen een bedrijf zoals BECO te kunnen verhogen.

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit acht verschillende hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk zal de achtergrond van het onderzoek worden uitgelegd en in hoofdstuk twee in worden gegaan op de gehanteerde onderzoeksmethode. In het derde hoofdstuk komt alle theorie die relevant is voor de beantwoording van de deelvragen aanbod. In dit hoofdstuk wordt onder andere het concept teamspirit vastgesteld zodat er een goede basis gelegd kan worden voor de rest van het onderzoek. Verder wordt er beschreven hoe volgens de literatuur teamspirit verbeterd kan worden en waar dit mee in verband staat. In hoofdstuk vier is de kern van het veldonderzoek terug te vinden, en wordt bijvoorbeeld de huidige situatie bij BECO beschreven. In dit hoofdstuk wordt de context van BECO duidelijk. Deze context is van belang om te bepalen welke elementen uit de literatuur ook daadwerkelijk van toepassing zijn en welke informatie het meest van belang is. Dit vierde hoofdstuk is evenals hoofdstuk drie van belang om een goed overwogen antwoord op de hoofdvraag te kunnen geven. In het vijfde hoofdstuk van dit rapport zullen de uitkomsten van het literatuuronderzoek, hoofdstuk drie, en de uitkomsten van het veldonderzoek, hoofdstuk vijf, bij elkaar gebracht worden. In hoofdstuk vijf worden ook op basis van de analyse concrete aanbevelingen gedaan die BECO kan gebruiken bij het verhogen van teamspirit. In het zesde hoofdstuk zullen conclusies worden getrokken en aanbevelingen over het onderzoek worden gedaan. Als laatste bestaan hoofdstuk zeven en acht uit de literatuurlijst en de bijlagen.

In het onderstaande figuur staat een overzicht van de hoofdstukken. In dit figuur wordt aangegeven welke hoofdstukken puur op de theorie en literatuur (blauw) zijn gebaseerd en welke gebaseerd zijn op de praktijk bij BECO (groen). Daarnaast bevatten de inleiding en de conclusies delen van beiden, in deze hoofdstukken worden de theorie en praktijk bij elkaar gebracht.



Figuur 1.2: Opbouw rapport

2. Methodologie

Met de vastgestelde vraagstelling kan een onderzoekstrategie opgesteld worden (Geurts, 1999, p. 28). Bij dit onderzoek is er sprake van een ontwerpvrage als hoofdvraag (Geurts, 1999, p. 35). Bij ontwerpproblemen draait het om hoe-vragen, in dit geval dus om de vraag hoe teamspirit verhoogd kan worden, en hoe best practices hier een optimale bijdrage kunnen leveren. Voor dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van twee methoden van onderzoek; een literatuuronderzoek en een veldonderzoek. Met behulp van het literatuuronderzoek kan bestaande (wetenschappelijke) kennis over het onderwerp teamspirit verzameld worden. Met behulp van het veldonderzoek kan de context die belangrijk is voor deze opdracht, namelijk de context bij BECO, omschreven worden. Door deze twee onderzoeksmethoden te combineren ontstaat er uiteindelijk een rapport waarin relevante informatie binnen de voor de opdracht relevante context geplaatst kan worden. In de volgende paragrafen zullen de twee methoden verder worden beschreven.

2.1 Literatuuronderzoek

De literatuurverkenning is de voornaamste basis voor de wetenschappelijke inhoud van dit rapport en is bedoeld om enkele deelvragen, en uiteindelijk de hoofdvraag, van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Het literatuurhoofdstuk (hoofdstuk drie) van deze opdracht is eigenlijk in twee fasen geschreven. De eerste fase vond plaats voor en deels tijdens het doen van het veldonderzoek en de tweede fase na afloop van het veldonderzoek. Er zijn twee redenen om het literatuuronderzoek te verdelen in twee fasen is. De eerste reden is om het veldonderzoek niet compleet 'blind' in te gaan. Door zelf een goed beeld te hebben van teamspirit kunnen de diepte-interviews beter gestuurd worden zodat het maximale uit deze interviews gehaald kan worden. Naderhand moest alleen geconcludeerd worden dat deze eerste fase omvangrijker had mogen zijn dan nu daadwerkelijk het geval was. De tweede reden was om zeggezegd niet met een spons maar met een trechter te werken. Door een deel van het literatuuronderzoek op te schuiven tot na het veldonderzoek kon meer gericht naar literatuur gezocht worden die voor BECO relevant is.

Aan het begin van de opdracht is in de eerste fase een verkennende literatuurstudie gedaan om meer grip te krijgen op de belangrijkste begrippen in relatie tot dit onderzoek. Zo is onderzoek gedaan naar de begrippen teamspirit, professionele dienstverlener en best practices (zie paragraaf 3.1.1 voor een uitleg van deze begrippen). Vooral het begrip teamspirit was hierbij van belang omdat de kern van deze opdracht bij dit begrip ligt. Als het niet duidelijk is waar deze opdracht precies om draait is het ook onmogelijk om een goed antwoord op de hoofd- en deelvragen te geven. In paragraaf 3.1.1 is daarom een eerste definitie gegeven over teamspirit zodat er een antwoord gegeven kan worden op de eerste deelvraag. Hoewel er in deze paragraaf een duidelijke definitie van teamspirit gegeven wordt is er verder onderzoek nodig geweest naar gerelateerde begrippen om dat werkelijk te beschrijven waar teamspirit allemaal om draait. Deze uitgebreide beschrijving van teamspirit en ook het verhogen daarvan is terug te vinden in de rest van hoofdstuk drie. In deze eerste fase is ook een begin gemaakt met onderzoek naar hoe teamspirit in het algemeen te verhogen is en welke concepten nog meer in relatie staan tot teamspirit.

In de tweede fase is het literatuuronderzoek verder opgepakt nadat er op basis van de interviews voorlopige problemen en oorzaken op het gebied van teamspirit geïdentificeerd konden worden. Op basis van deze problemen en oorzaken en op basis van de al eerder gevonden literatuur kon er gericht gezocht worden naar een antwoord op de hoofdvraag. In deze fase is het literatuuronderzoek afgerond en is er uiteindelijk een stuk ontstaan dat een antwoord geeft op de eerste en derde deelvraag en deels op de vierde deelvraag. Met behulp van dit literatuuronderzoek kan omschreven worden wat het concept teamspirit inhoudt, wat andere relevante concepten zijn en de relatie daarmee is, en hoe teamspirit verhoogd kan worden.

Tijdens het literatuuronderzoek bleek dat het lastig was om wetenschappelijke literatuur te vinden over het concept teamspirit en vooral over hoe het te verhogen was. De meeste verbanden die door auteurs gelegd werden zeiden meer over teamspirit als oorzaak voor bijvoorbeeld prestaties en zeiden maar weinig over teamspirit als gevolg, zoals bij deze opdracht relevant is. Uiteindelijk zijn er een aantal artikelen en boeken gevonden van auteurs die beschrijven hoe teamspirit over het algemeen te verhogen was en welke elementen hiermee verbonden zijn. Verder was het lastig om relevante literatuur te vinden omdat er waarschijnlijk maar weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar teamspirit als concept en de verbanden tussen teamspirit en andere concepten. Om deze reden bestaat het merendeel van de literatuur uit praktijkervaringen. Maar weinig auteurs beschrijven hun ideeën aan de hand van wetenschappelijk onderzoek, daarentegen beschrijven vele auteurs hun ideeën aan de hand van jarenlange ervaring op het gebied van management. Voor sociale onderwerpen, zoals bij dit onderzoek, is dit ook meestal gebruikelijk omdat het lastig is om dit soort onderwerpen op basis van wetenschappelijke onderzoeken en experimenten te onderzoeken. (Shadish, Cook and Campbell; 2002) Hoewel de inhoud van het theoretisch kader dus weinig gebaseerd is op wetenschappelijk onderzoek is het wel relevant, betrouwbaar en valide omdat alle uitspraken die gedaan worden in het theoretisch kader ondersteund worden door jarenlange ervaringen van de auteurs, en omdat de uitspraken ook vaak in meer of mindere mate ondersteund worden door andere auteurs.

2.2 Veldonderzoek

De voornaamste reden voor het doen van een veldonderzoek is analyseren van de huidige situatie (deelvraag 2) en het toetsen van de relevantie van de literatuur. Het is namelijk de vraag om middelen aan te dragen die voor BECO relevant zijn, er moet dus onderzoek gedaan worden naar wat wel en naar wat geen kans van slagen heeft binnen een organisatie als BECO. Ook worden door middel van het veldonderzoek de best practices en inspirerende projecten verzameld. Als laatste, zoals ook verduidelijkt in de vorige paragraaf, vormt het veldonderzoek ook een basis voor het literatuuronderzoek omdat het veldonderzoek de gebieden identificeert waarnaar in de literatuur verder naar gezocht kan worden. Door het veldonderzoek te gebruiken als basis kan er specifieker naar de literatuur worden gekeken en kan relevante literatuur voor teamspirit bij BECO geïdentificeerd worden. Tijdens het veldonderzoek is er gebruik gemaakt van verschillende informatiebronnen die in de volgende subparagrafen uitgelegd zullen worden.

2.2.1 Diepte-interviews

De voornaamste bron voor informatie tijdens het veldonderzoek waren de gehouden diepte-interviews. In deze paragraaf wordt allereerst uitgelegd waarom er voor een kwalitatieve onderzoeksmethode in de vorm van diepte-interviews is gekozen, en vervolgens wordt er uitgelegd welke stappen hierbij gevolgd zijn en welke keuzes daarvoor gemaakt zijn.

Het gebruik van diepte-interviews had meerdere redenen. Om te beginnen ging het om het achterhalen van kwalitatieve informatie, en deze informatie is het beste te verkrijgen door middel van diepte-interviews. De vragen die gesteld werden waren open zodat werknemers zo min mogelijk geleid werden bij het geven van een antwoord. Door de diepte-interviews en de open vragen hadden werknemers de mogelijkheid om de zaken te vertellen die zij wilden delen. Aan de andere kant bood het houden van interviews de mogelijkheid om ter plekke de interviews te sturen zodat wel alle benodigde relevante informatie verkregen werd en de kwaliteit van de interviews goed was, en kon er efficiënt met de tijd worden omgegaan. Een andere reden voor het kiezen voor diepte-interviews was om de werknemers bij BECO te ontlasten. De werknemers bij BECO zijn altijd druk bezig met hun dagelijkse werkzaamheden en hebben weinig tijd om daarnaast nog tijd te besteden aan andere activiteiten. Daarom is er gekozen om een interview te houden om zo de relevante informatie te

verzamenen en de werknemers zoveel mogelijk te ontlasten. Vervolgens is de uitwerking ter goedkeuring opgestuurd zodat de werknemers alleen nog maar de uitwerking hoefde te controleren. Een laatste reden voor een diepte-interview was om het verzamelen van best practices en inspirerende projecten te kunnen combineren met vragen voor het onderzoek naar teamspirit. Tijdens de gehouden interviews konden zowel de verhalen verzameld worden als vragen gesteld worden over teamspirit en communicatie. Door deze combinatie werd er efficiënt met de beschikbare tijd omgegaan en bleef er meer tijd over om de kwaliteit zo goed mogelijk te krijgen.

De eerste stap bij de diepte-interviews was het opzetten van een interviewformat. Het interviewformat was bedoeld om de interviews te kunnen structureren, om te kunnen focussen op de belangrijkste informatie die verkregen moest worden, en om de uitwerking van de diepte-interviews voor alle interviews hetzelfde te laten zijn qua inhoud. Het interviewformat, en dus ook de interviews zelf, bestaan eigenlijk uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel bestaat uit vragen over de best practices en inspirerende projecten. Vanuit BECO was het de opdracht om verhalen te verzamelen bij verschillende werknemers over interne processen en inspirerende projecten, om zo kennis en ervaring beter te ontsluiten en succesformules en successen te delen. Wat precies onder best practices en inspirerende projecten wordt verstaan wordt in hoofdstuk drie uitgelegd. Dit eerste onderdeel is volledig vanuit BECO gekomen en heeft qua inhoud weinig invloed op het onderzoek naar de verhoging van teamspirit. Het verzamelen van verhalen en delen van successen op zich is daarentegen wel van belang, maar dat komt terug in het literatuuronderzoek. Omdat de inhoud van de best practices en inspirerende projecten alleen voor BECO van belang is zijn door hen vooral de vragen voor dit onderdeel voor het interview bepaald. Met de HR-manager en een andere werknemer die nauw betrokken was bij de begeleiding van deze opdracht, is besproken welke informatie belangrijk was om te achterhalen. De vragen die door dit overleg uiteindelijk opgesteld zijn, zijn terug te vinden in bijlage 1. Het tweede onderdeel van de diepte-interviews bestaat uit vragen met betrekking tot de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Door middel van de diepte-interviews kan er een antwoord verkregen worden op de tweede, derde en vijfde deelvraag. Anders gezegd: tijdens de interviews is er gevraagd wat de geïnterviewden onder teamspirit verstaan, hoe zij op dit moment de teamspirit binnen BECO ervaren, welke mogelijkheden zij zien om de teamspirit binnen BECO te verhogen en hoe zij de best practices en projecten het liefste gecommuniceerd zien. Deze vragen zijn belangrijk om ten eerste te kijken wat de huidige situatie is met betrekking tot teamspirit en om te achterhalen waar verbeterpunten zitten. Daarnaast is het ook belangrijk om een goede indruk te krijgen van hoe de medewerkers zelf teamspirit ervaren en waar zij nog ruimte voor verbetering zien. Als laatste zijn deze vragen van belang om te achterhalen hoe werknemers het liefste de verschillende verhalen gecommuniceerd zien, zodat de communicatiemethode zo goed mogelijk op de wensen en eigenschappen van BECO-werknemers aansluit. De vragen voor dit tweede onderdeel zijn op basis van de deelvragen voornamelijk zelf opgesteld en in overleg vervolgens geperfectioneerd. De deelvragen die de basis vormde voor deze vragen waren al eerder in overleg besproken aan het begin van deze opdracht. De vragen die uiteindelijk zijn opgesteld zijn eveneens in bijlage 1 te vinden.

De tweede stap bij de diepte-interviews was het genereren van een lijst met mensen om te interviewen. Het was de opdracht om door middel van de diepte-interviews tot een verzameling van ongeveer twintig best practices en tien inspirerende projecten te komen. De selectie van de te interviewen werknemers is dan ook gebeurd op basis van de best practices en inspirerende projecten, en dus niet op basis van hun mening over teamspirit of willekeurig. Het eerste idee om werknemers te selecteren was om een email rond te sturen waarin gevraagd werd of mensen konden nadenken over wie volgens hen een best practices bezit of iets over een inspirerend project kan vertellen. Op deze e-mail kwamen weinig reacties, wat van te voren ook al deels verwacht werd. Doordat de werknemers bij BECO drukbezet zijn en dagelijks een grote hoeveelheid e-mails binnenkrijgen was de kans groot dat de e-mail over deze opdracht in de massa zou verdwijnen. Dit sluit ook aan op de redenen om te kiezen voor het houden van interviews. Doordat de werknemers drukbezet zijn ligt het initiatief om met verhalen te komen laag en met het houden van interviews kon hierop ingesprongen worden. Na het zenden van deze e-mail is er in overleg met de HR-manager

het idee gekomen om in Rotterdam tijdens de lunch een brainstorm te houden. Vervolgens is op een willekeurige dag gevraagd of de werknemers die aanwezig waren tijdens de lunch in de gezamenlijke ruimte wilden verzamelen. Tijdens deze lunch is gevraagd welke werknemers zijn konden bedenken die in het bezit waren van een best practice, of welke werknemers iets konden vertellen over een succesvol project. Uit deze brainstorm is een lijst met vierentwintig personen, negenentwintig best practices en zestien inspirerende projecten tot stand gekomen die verspreid waren over de vestigingen van BECO. Na de brainstorm is deze lijst is doorgesproken met het HRM-team om de lijst te perfectioneren. Wat hiermee bedoeld wordt is dat bij sommige projecten de naam van een andere werknemer is komen te staan, bijvoorbeeld om dat de oorspronkelijke werknemer al veel andere verhalen zou kunnen vertellen of omdat deze persoon gewoonweg meer zou kunnen vertellen, of anderen zijn verwijderd omdat sommige werknemers langdurig met verlof waren. Oorspronkelijk was het idee om eenzelfde brainstorm ook te doen in Nijmegen en om tijdens de interviews nog te vragen naar extra best practices en inspirerende projecten. Het idee hierachter was om een betere afspiegeling te krijgen van de werknemers bij BECO. Andere vestigingen waren misschien met een andere visie op de meest interessante best practices en inspirerende projecten gekomen. Als deze visie meegenomen zou zijn zouden de verhalen misschien een betere afspiegeling vormen, zoals ook door één werknemer tijdens de interviews werd aangekaard. Hoewel dit dus beter zou zijn geweest is er om verschillende redenen voor gekozen om dit toch niet te doen. Ten eerste was er na de eerste brainstorm al een omvangrijke lijst ontstaan. Deze lijst zou al aanzienlijk veel tijd kosten om te interviewen en te verwerken dat meer interviews de deadline in gevaar zouden brengen. Het had daarbij voor deze onderzoeksopdracht ook weinig kunnen bijdragen aan kwaliteit. Het interviewen van tweeëntwintig werknemers (twee werknemers vielen door het bespreken af), wat ongeveer de helft van de werknemers is, zou genoeg informatie opleveren voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Ten tweede vormden de te houden interviews een goede afspiegeling van de verschillende vestigingen. Hoewel het vragen van andere vestigingen een effect zou kunnen hebben op wat de beste best practices en inspirerende projecten zijn, zou het waarschijnlijk weinig effect hebben op de verzamelde informatie ter beantwoording van de onderzoeksvragen. Als wordt gekeken naar het aantal werknemers dat werkzaam is op een bepaalde vestiging en het totaal aan verhalen dat van een vestiging is verzameld is het allemaal in evenwicht. De gedane interviews en de daarmee verzamelde informatie vormen dus een goede afspiegeling van de verschillende vestigingen en werknemers bij BECO.

De derde stap bij de diepte-interviews was het maken van afspraken voor de interviews en het daadwerkelijk afnemen van de interviews. Om daadwerkelijk te kunnen beginnen met de interviews zijn er afspraken gemaakt met de geselecteerde werknemers. In een periode van een maand is het merendeel van de interviews afgenomen en is er tevens een bezoek gebracht aan de verschillende vestigingen van BECO. Voordat een interview plaatsvond is er een email gestuurd waarin werd uitgelegd wat het doel van de opdracht en de interviews was en wat er gevraagd zou worden. Dit is gedaan om werknemers zich voor te laten bereiden en om de interviews zo kort en krachtig mogelijk te houden in verband met de vaak beperkte tijd die werknemers beschikbaar hadden voor het interview. Tijdens de interviews zelf zijn eerste de vragen over best practices en inspirerende projecten gesteld. Er is kort uitgelegd wat de achterliggende bedoeling was het verzamelen van deze verhalen en vervolgens zijn de opgestelde vragen gesteld. Afhankelijk van de tijd zijn vervolgens de vragen gesteld met betrekking tot de beantwoording van de onderzoeksvragen. Eveneens werd eerst de bedoeling van dit deel van het interview kort uitgelegd en werden de vragen gesteld. Door de hoeveelheid aan beschikbare tijd die werknemers hadden was het niet altijd mogelijk om deze vragen te stellen. In dit geval is eerst gevraagd hoe zij het liefste de verhalen gecommuniceerd zouden willen zien, omdat deze vraag het minst omvangrijk was. Uiteindelijk zijn alle werknemers gevraagd over communicatie en zijn vier van de tweeëntwintig werknemers niet gevraagd over teamspirit en het verhogen hiervan. De andere achttien werknemers is wel gevraagd over teamspirit, maar de tijdsdruk heeft bij een enkeling wel invloed gehad op de kwaliteit en bruikbaarheid van de verkregen informatie.

De vierde stap bij de diepte-interviews was het uitwerken van de gehouden interviews. De interviews die gehouden zijn, zijn allemaal op band opgenomen om thuis alle details uit te kunnen werken. Er is om meerdere redenen gekozen om de interviews op te nemen. Ten eerste zorgen de opnamen ervoor dat de aandacht tijdens het interview kan gaan naar het stellen van vragen en het reageren op antwoorden en niet naar het maken van aantekeningen. Daarnaast was het de bedoeling om de best practices en inspirerende projecten letterlijk te kunnen beschrijven. Door de uitwerkingen op letterlijke citaten te baseren werd er voorkomen dat de verhalen door een derde verteld worden. Door de uitwerkingen op letterlijke uitspraken te baseren werd er ook een meer persoonlijk tintje meegegeven aan de verschillende verhalen. Voordat daadwerkelijk de interviews werden uitgewerkt is er van de best practices en inspirerende projecten eerste een korte omschrijving van de verhalen van een paar regels gemaakt, de informatie over teamspirit en communicatie is daarentegen direct en compleet uitgewerkt. De reden om eerst korte beschrijvingen te maken van de best practices en inspirerende projecten is om de meest relevante verhalen te selecteren en geen tijd te 'verspillen' aan het uitwerken van verhalen die minder relevant zijn. Vanuit de interviews zijn negenentwintig best practices en zestien inspirerende projecten naar voren gekomen die dan ook kort zijn uitgewerkt. Samen met de HR-manager is gekeken naar deze verhalen en is aan alle verhalen een score tussen de één en drie toegekend. De relevantie van de verhalen werd bepaald door te kijken of de verhalen wel relevant waren voor het merendeel van de werknemers, of de selectie wel een goede afspiegeling vormden van de werknemers, en of sommige verhalen gecombineerd konden worden of misschien min of meer hetzelfde vertelden. Na de toekenning van een score zijn de bandopnamen van de verhalen met een score tussen de 2 en 3 uitgewerkt. Vervolgens is vanuit deze uitwerking de meest relevante informatie om te communiceren geselecteerd om het verhaal zo kort en bondig mogelijk te maken (waarom dit belangrijk is wordt in dit rapport duidelijk). Nadat alle interviews en verhalen waren uitgewerkt zijn deze uitwerkingen ter goedkeuring opgestuurd naar de betreffende werknemers. Op twee personen na (door gebrek aan tijd aan hun kant) zijn deze verhalen door iedereen met eventuele aanpassingen goedgekeurd. De goedkeuring is gevraagd om ten eerste goedkeuring te krijgen voor de publicatie ervan, en ten tweede om er zeker van te zijn dat de boodschap die de werknemers willen meegeven ook goed op papier is gezet.

De vijfde en laatste stap bij de diepte-interviews was de analyse van de informatie over teamspirit en communicatie. Door middel van de diepte-interviews kan vooral een antwoord op de tweede en vijfde deelvraag en ook deels op de derde deelvraag gegeven worden. De analyse en resultaten van de interviews zijn terug te vinden in hoofdstuk vier. In hoofdstuk vijf worden deze resultaten vervolgens in verband gebracht met het literatuuronderzoek dat gedaan is en worden de belangrijkste en relevante uitkomsten beschreven.

2.2.2 Schriftelijke interviewvraag

De diepte-interviews vormde vanuit de voornaamste bron van informatie voor dit onderzoek. Om de resultaten van deze interviews extra te ondersteunen is er nog een extra vraag gesteld aan drie werknemers. Deze drie werknemers, onder wie de HR-manager, waren het dichtst bij mijn onderzoek en de begeleiding daarvan betrokken, dus vandaar dat de vraag aan hen gesteld is. Aan deze drie werknemers is gevraagd wat volgens hen de vijf grootste oorzaken waren voor de huidige situatie rondom teamspirit. De reden voor het stellen van deze vraag was om de conclusies die vanuit de interviews getrokken konden worden te ondersteunen en om extra inzicht te krijgen in wat ten grondslag ligt aan de huidige situatie van teamspirit. Het is belangrijk om te weten wat de oorzaken zijn omdat daarin ook mogelijke verbeterpunten liggen voor de huidige teamspirit.

2.2.3 Schriftelijke informatiebronnen

De laatste bronnen van informatie voor deze opdracht kwamen van enkele schriftelijke documenten. Deze bronnen zijn gedurende de opdracht verkregen nadat er vragen ontstonden over de onderwerpen die in deze documenten behandeld worden.

Om te beginnen was één van deze documenten een presentatie over het strategisch marketingplan waarin meer informatie stond over de visie, missie en kerndoelen van BECO. Deze informatie was bruikbaar om de aanleiding en de inleiding over BECO te schrijven. Een tweede schriftelijke bron was een document waarin de arbeidsvoorwaarden van BECO werden beschreven. In deze arbeidsvoorwaarden werd meer uitgelegd over de evaluatiegesprekken die gehouden worden en over de winstdelingsregeling die bij BECO aanwezig is. Uit deze arbeidsvoorwaarden kon meer informatie gehaald worden over het huidige beoordelings- en beloningsbeleid bij BECO. Een derde verkregen bron waren documenten uit het kwaliteitszorgsysteem over projectevaluaties. Het laatste document dat een bron vormde voor dit rapport was een analyse over motiverende en bindende elementen voor BECO werknemers. Deze bron wordt behandeld in paragraaf 4.3.1 en in bijlage 2.

3. Het verhogen van teamspirit – De theorie

In dit hoofdstuk wordt de belangrijkste literatuur voor dit onderzoek beschreven. Dit hoofdstuk staat los van de praktijk en is bedoeld om aan te geven waar het verhogen van teamspirit volgens de literatuur voornamelijk mee te maken heeft. Natuurlijk is het literatuuronderzoek gedaan met de uitkomsten van het veldonderzoek in het achterhoofd, maar in dit hoofdstuk zal de praktijk verder niet worden aangehaald om de uitspraken van de literatuur en van BECO duidelijk te kunnen scheiden. Wat ook van belang is om in het achterhoofd bij het lezen van dit hoofdstuk is dat de literatuur van toepassing is op het BECO-team, dus BECO als geheel. Het gaat niet om teamspirit binnen clusters of regio's, wel gaat het om de samenhang tussen deze verschillende teams.

Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van het concept teamspirit en andere theoretische concepten (paragraaf 3.1). Hierdoor start dit theoretische hoofdstuk met een goede basis en wordt er een antwoord verkregen op de eerste deelvraag. De tweede deelvraag wordt vooral beantwoord op basis van het veldonderzoek in het volgende hoofdstuk, maar in dit hoofdstuk worden een aantal zaken beschreven die aangegeven hoe de huidige situatie idealiter zou zijn wil men werken aan het verbeteren van teamspirit. Paragraaf 3.3 en 3.5 geven hierover meer inzicht en geven daarbij ook al deels een antwoord op de derde deelvraag over hoe teamspirit te verhogen is. Paragraaf 3.3 en 3.5 geven vooral een beschrijving van de basis voor het bevorderen van teamspirit. Paragraaf 3.2, 3.4, 3.6, 3.7, 3.9 en 3.10 geven concretere antwoorden op de derde deelvraag en gaan over het beïnvloeden van teamspirit. In de nu nog overgebleven paragrafen, paragraaf 3.8 en 3.10, wordt omschreven hoe het verbeteringsproces van teamspirit het beste aangepakt kan worden. Naast dit alles wordt er in paragraaf 3.4, 3.5 en 3.8 kort in gegaan op de beantwoording van deelvraag vier.

3.1 Teamspirit en andere belangrijkste theoretische concepten

In de onderstaande subparagrafen worden de belangrijkste theoretische concepten van dit onderzoek behandeld. Het is belangrijk om een goede basis te hebben waarop het onderzoek kan berusten. Met deze paragrafen wordt een begin gemaakt met het onderzoek naar het verhogen teamspirit binnen de context van BECO. Eveneens wordt er uitgelegd wat BECO onder best practices verstaat.

3.1.1 Teamspirit

Veel onderzoekers en managers erkennen dat teamspirit belangrijk is voor het opbouwen van high-performance teams. Alleen wat teamspirit precies is, is lastig te omschrijven. Velen komen met omschrijvingen en voorwaarden die sterk gerelateerd zijn aan de eigenschappen van een (high-performing) team of teamwerk. Teamspirit zelf is een gevoel, het 'wij-gevoel', 'iets' wat leeft tussen werknemers. Het gaat om de emotionele binding met het grotere geheel. Iedereen erkent dat er zoiets als teamspirit bestaat maar niemand kan precies zijn vinger leggen op wat het nu is. In deze paragraaf zullen eerst een paar definities gegeven worden over teamspirit. Daarna zal er op basis van relevantie voor dit onderzoek en de verkregen informatie uit het veldonderzoek een definitie gevormd worden die de leidraad zal vormen in dit rapport. Er in deze paragraaf bewust gekozen om de originele Engelse citaten te hanteren omdat een vertaling de kracht van de definitie verzwakt. Om er wel voor te zorgen dat de definitie die gehanteerd gaat worden aansluit op BECO wordt er daarna een eigen definitie gevormd.

Om te beginnen beschrijven Werner en Lester (2001; p.388) teamspirit als een concept dat bestaat uit 'group potency' en 'group drive'. Group potency is het collectieve vertrouwen van een groep dat ze het vermogen hebben om effectief te zijn en group drive wordt gezien als de intensiteit van inspanning. Samen leiden deze definities bij Werner en Lester (2001; p.389) tot de volgende definitie van teamspirit: *"[Team spirit] is defined as the confidence expressed by a team, as well as the intensity with which its members invest energy on behalf of the team."* Teamspirit richt zich op het vertrouwen dat leden in het team hebben en op hun bereidheid om zich in te spannen voor het belang van het team. Deze definitie dekt alleen niet volledig het gevoel dat teamspirit met zich mee brengt. Heermann (2003) geeft een definitie die ook dezelfde basis kent als Werner en Lester, maar hij benadrukt het buitengewone gevoel dat teamspirit op kan roepen.

Volgens Heermann (2003) is uit onderzoek naar 'high-performing' teams gebleken dat teamspirit de sleutel voor welwillendheid is in goede teams en organisaties. Teamspirit is datgene dat ervoor zorgt dat het team meer is dan een optelsom van de leden. Het wordt door Heermann dan ook als volgt gedefinieerd: *"Spirit is the committed exploration for meaning and purpose in life and work. It inspires us. It draws us beyond ourselves. In going beyond ourselves, spirit and teams come together. Out of selflessness we give ourselves freely to important work, to the service of others, or to colleagues with whom we join in work."* Deze definitie is uitgebreider dan Heermann (1997) eerder in zijn boek hanteerde, in zijn eerdere boek omschreef hij teamspirit als volgt: *"Team spirit is a quality of energy and exuberance that operates in great teams, that catapults these teams to high levels of performance"*. De latere definitie is dus omvangrijker en komt ook meer in de buurt van de omschrijving die vele auteurs in de literatuur indirect proberen te geven. In ditzelfde boek citeert Heermann (1997) ook een andere auteur die veel onderzoek doet naar 'spirit' in werk. Deze quote verduidelijkt wat er precies met het concept teamspirit bedoeld wordt. *"Fox says the path that the spirit takes "...is a path away from the superficial into the depths; away from the outer person into the inner person; away from the privatized and individualistic into the deeply communitarian."* Deze quote laat zien waar het daadwerkelijk om draait bij teamspirit, namelijk om de diepere innerlijke beleving waarbij het gemeenschappelijk belang en gevoel het individualisme verstijgt.

Naast Heermann (1997 en 2003) gaat Klann (2004) ook vooral in op het gevoel dat teams en individuen ervaren als er teamspirit aanwezig is. Klann hanteert in zijn boek de volgende definitie van teamspirit: *"Spirit is an animating principle that reveals itself in the vigor, energy, vivacity, and courage of the team members. [...] Spirit can be contagious, motivational and inspirational."*

Hoewel de bovengenoemde auteurs nadrukkelijk over teamspirit praten, hanteren niet alle auteurs het begrip teamspirit. Sommigen schrijven over 'esprit de corps' ('geest van de groep'). Uit onderstaande definities zal blijken dat er een zeer sterke overeenkomst is tussen wat auteurs zeggen die teamspirit beschrijven, en wat auteurs zeggen die esprit de corps beschrijven. In het vervolg zal er dan ook geen duidelijk onderscheid meer gemaakt worden en zullen beiden als teamspirit worden behandeld.

Om te beginnen komt het begrip esprit de corps voor in een artikel van Jaworski en Kohli (1993, p.60). Zij definiëren esprit de corps als *"the extent to which a team spirit prevailed in the organization"*. Zij zien esprit de corps als de mate van teamspirit binnen een bedrijf aanwezig is. Teamspirit wordt volgens hen gemeten door de mate waarin werknemers echt betrokken zijn bij de behoeften en problemen van anderen, werknemers zich deel van een grote familie voelen, ze emotioneel verbonden zijn, en het gevoel hebben echt samen er voor te gaan. Hoewel Jaworski en Kohli geen uitgebreide definitie geven over esprit de corps, spreken de elementen waarop zij dit meten boekdelen. Deze elementen komen ook terug bij Lee et al. (2007), die wel een definitie geven.

Lee et al. (2007; p.277) hebben het in hun onderzoek ook over esprit de corps, en hebben dit gedefinieerd als *"a psychological state that occurs in individuals who are or have been members of a group. It consists of a set of enthusiastically shared feelings, beliefs, and values about group membership and performance, and manifests itself as a strong desire to achieve a common goal even in the face of hostility."*

Deze definities die in deze paragraaf zijn gegeven proberen in de kern hetzelfde te zeggen. Op basis van de voorgaande definities, de geraadpleegde literatuur en de gehouden interviews kan het volgende overkoepelende concept gegeven worden, die ook de basis vormt voor dit onderzoek: *Teamspirit draait primair om de innerlijke beleving en een daadkrachtig intens “wij-gevoel” bij de werknemers op basis van een sterke onderlinge emotionele betrokkenheid en een wederzijdse vertrouwensrelatie tussen de teamleden, in combinatie met het hebben van gemeenschappelijk gedragen ambities. Bij teamspirit is sprake van een psychologische staat van opwindning die inspireert, stimuleert, energie geeft en werknemers opdrijft om zich extra in te zetten waardoor de collectieve teamprestatie de som van de individuele kwaliteiten van de teamleden overstijgt.* Het is hierbij belangrijk om te begrijpen dat het bij teamspirit gaat om een gevoel, een intrinsiek element. Het gaat dus niet om extrinsieke elementen zoals bij teamwork en teamprestatie meer het geval is. In paragraaf 4.1 wordt hier kort op terug gekomen.

3.1.2 Professionele dienstverlener

Om ideeën over het verhogen van teamspirit te laten aansluiten op de context van BECO is het van belang om meer te weten komen over organisaties zoals BECO. In de literatuur wordt een adviesbureau dat werkt met hoogopgeleide professionals, zoals bij BECO het geval is, omschreven als een professionele dienstverlener. In deze paragraaf zal uitgelegd worden wat er precies onder dit concept verstaan wordt.

Om te beginnen worden in vele bronnen adviesbureaus aangeduid met het label ‘professionele dienstverlener’ (bijvoorbeeld Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2003, p. 22; Greenwood, 2005; Chang and Birkett, 2004). Een eerste onderbouwing hiervoor kan worden gegeven door de ‘service process matrix’ van Schmenner (2004). Deze matrix is door vele auteurs gebruikt (bijvoorbeeld Davis, 1999; Verma, 2000; Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2003) en daarom een goed startpunt om het concept ‘professionele dienstverlener’ uiteen te zetten. De service process matrix bestaat uit drie dimensies van diensten: contact met klanten, maatwerk, en arbeidsintensiteit. Schmenner maakt in deze matrix onderscheid tussen de mate van arbeidsintensiteit van diensten, en de mate van klantcontact en de mate van maatwerk. Dit onderscheid leidt tot vier categorieën: service factories, service shops, mass services, en professional services. BECO valt onder de laatste categorie. De definitie van een professional service is een dienst met veel contact met klanten en maatwerk, en een hoge mate van arbeidsintensiteit. De arbeidsintensiteit is hoog omdat het met name draait om expertise. (Verma, 2000, p. 14) Bovendien is het contact met klanten hoog omdat zij de precieze inhoud van de dienst bepalen. BECO heeft als adviesbureau ook te maken met veel klantcontact en maatwerk, bovendien is kennis hun voornaamste product en ligt de arbeidsintensiteit dus hoog. Bovendien zijn er bij BECO ook veel hoogopgeleide specialisten aan het werk, wat eveneens een kenmerk is van een professionele service organisatie (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2003, p. 23). Greenwood et al. (2005, p. 661) definiëren professionele dienstverleners als organisaties waarvan de belangrijkste activa hoog opgeleide professionals zijn die door gecompliceerde kennis gekenmerkte, ontastbare diensten leveren. Bij deze definitie en voor dit onderzoek is ook nog een ander feit van belang. Professionele service organisaties hebben hoog opgeleide werknemers nodig om de gecompliceerde kennis aan te passen op de situatie van de klant. Zij hechten dus groot belang aan menselijk kapitaal en zijn afhankelijk van hun professionele werknemers. Professionele service organisaties moeten er alles aan doen om gekwalificeerde mensen aan te trekken en te behouden. Professionals belichamen, gebruiken en vertalen kennis zodat diensten geleverd kunnen worden, bovendien vormen zij de basis voor relaties met klanten die noodzakelijk zijn voor de continuïteit. Professionele service organisaties zijn dus afhankelijk van hun professionele werknemers omdat klanten meestal samen met de professionals van bedrijf veranderen en een belangrijk deel uit maken van de kennis binnen een organisatie. (Greenwood et al., 2005, p. 663)

Uit het voorgaande blijkt dat het behouden van professionals voor een bedrijf als BECO zeer belangrijk is omdat professionals de voornaamste hulpbron vormen. Hierbij komt ook het belang van teamspirit kijken. Als de teamspirit binnen een bedrijf goed is zal de loyaliteit ook groter zijn en het verloop van werknemers minder.

Volgens Løwendahl et al. (2001, p. 913) zijn er een aantal kernkarakteristieken die een ideaaltypische professionele dienstverlener zou moeten bezitten: (1) Waardecreatie is kennisintensief en wordt geleverd door hoogopgeleide werknemers, die ontwikkelingen in hun vakgebied regelmatig bijhouden; (2) Diensten worden gebaseerd op een professionele beoordeling van experts op dat vakgebied; (3) Diensten hebben te maken met een hoge mate van persoonlijke beoordeling door betrokken experts; (4) Diensten worden aangepast op de specifieke wensen van de klant; (5) Voor analyse en uitvoering van de dienst is een hoge mate van interactie met de klant nodig; (6) Individuen hebben vaak bepaalde, door professionele autoriteiten goedgekeurde, kennis die bekend is bij alle professionals in dat vakgebied; (7) Diensten worden bepaald door professionele gedragscodes, waaronder het stellen van klantwensen boven winst en het respecteren van grenzen van professionele deskundigheid. Volgens Løwendahl et al. (2001, p. 913) kunnen organisaties pas professionele dienstverleners genoemd worden als hun geleverde diensten professioneel zijn in plaats van gestandaardiseerd.

3.1.3 Best Practices

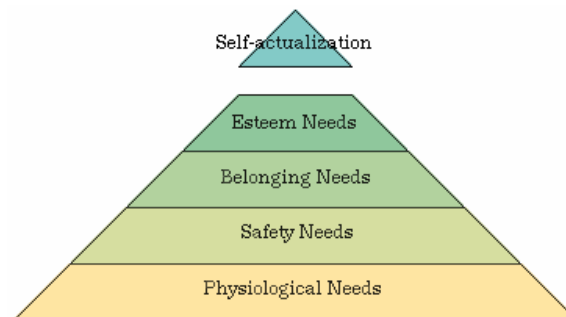
Best practices kunnen gedefinieerd worden als technieken en methoden die consequent betere resultaten vertonen dan andere middelen. Deze technieken en methoden worden gebruikt als benchmark voor anderen. Best practices zijn alleen niet voor iedereen of in elke situatie het beste, en ze zijn eveneens niet van lange duur omdat mensen nieuwe en betere manieren vinden. (businessdictionary.com, z.d.)

In dit onderzoek draait het alleen niet om de hierboven gegeven definitie van best practices, maar om de definitie die BECO hanteert. Een belangrijk verschil met de definitie die hiervoor gegeven is, is dat het bij BECO draait om een subjectief oordeel van wat best practices zijn. De best practices hoeven dus niet door iedereen in het bedrijf gezien te worden als ultieme best practices. Het zou misschien eerder 'good practices' genoemd kunnen worden. Bij BECO draait het niet om de ultieme manier van doen maar om het aanreiken van ideeën die voor andere werknemers ook bruikbaar zouden kunnen zijn. In dit onderzoek worden kunnen best practices gaan over voorbeelden waar werknemers trots op zijn, die door werknemers succesvol zijn aangepakt, en/of die leerzaam zijn voor anderen. Een best practice moet bruikbaar zijn voor het merendeel van het bedrijf en in de context van deze opdracht bijdragen aan het verhogen van teamspirit. Als er in dit rapport over best practices wordt gesproken gaat het daarbij vaak ook over inspirerende projecten. Bij beiden gaat het om het delen van kennis en ervaring, maar bij inspirerende projecten gaat het over projectbeschrijvingen en niet over beschrijvingen van interne processen.

3.2 Teamspirit in relatie tot behoeften van werknemers

In de literatuur betreffende het bevorderen van teamspirit wordt keer op keer weer terug gegrepen naar de behoeftehiërarchie van Maslow (Daft, 2006). Meerdere auteurs tonen aan dat het vervullen van de basisbehoeften van mensen bijdraagt aan het bevorderen van teamspirit. Daarnaast is er ook één auteur, Klann (2004), die ook beweert dat teamspirit een bijdrage levert aan het vervullen van deze behoeften. In deze paragraaf zal uitgelegd worden welke rol het vervullen van behoeften kan spelen bij het verhogen van teamspirit, en dat teamspirit en behoeften wederzijds afhankelijk zijn. Voordat in wordt gegaan op hoe basisbehoeften en teamspirit met elkaar in verband staan, zal eerst de behoefte-theorie van Maslow uitgelegd worden. Maslow stelt dat er een hiërarchie

zit in de behoeften van mensen. Pas als de eerste (en 'laagste') behoefte vervuld is kan een behoefte op een hoger niveau ontstaan. Zodra een behoefte vervuld is motiveert deze behoefte het gedrag van de persoon niet meer en verschuift de motivatie naar een hoger gelegen behoefte. (Daft; 2006) Hieronder wordt de behoeftepiramide van Maslow weergegeven. De onderste twee behoeften zijn de behoeften van lagere orde. Dit houdt in dat in deze behoeften extern moet worden voorzien. De andere drie 'hogere orde' behoeften moeten intern worden voorzien.



Figuur 3.1: De behoeftehiërarchie van Maslow

Primaire biologische behoeften (physiologocal needs) zijn behoeften zoals voedsel, water, zuurstof en seks. In een organisatie zijn primaire behoeften prettige werkomstandigheden zoals een comfortabele temperatuur en een basissalaris. Bestaanszekerheidsbehoeften (safety needs) zijn behoeften naar fysieke en emotionele veiligheid en zekerheid. In een organisatie gaat het dan om veilig werk, baanzekerheid en secundaire arbeidsvoorwaarden. Sociale behoeften (belonging needs) zijn de behoeften om geaccepteerd te worden door gelijken, vriendschappen te hebben en deel van een groep te zijn. In de organisatie wordt deze behoefte bevredigd door goede relaties met collega's, samenwerking in een groep en een goede relatie met superieuren. Erkenning behoeften (esteem needs) zijn behoeften om aandacht, erkenning en waardering van anderen te krijgen, en een positief zelfbeeld te hebben. Binnen organisaties betekent dit een vergrote verantwoordelijkheid, een hoge status en erkenning voor het bijdragen aan de organisatie. De laatste en hoogste behoefte is de behoefte aan zelfontwikkeling (self-actualization). Deze behoefte draait om de ontwikkeling van iemands eigen potentieel, het vergroten van iemands eigen competentie, en het worden van een beter persoon. In de organisatie betekent dit het mensen voorzien van mogelijkheden om te groeien, creatief te zijn en training te krijgen voor uitdagende opdrachten en vooruitgang.

Om verder te gaan op de relatie tussen behoeften en teamspirit, het verband aan tussen de hogere behoeften en teamspirit wordt door zowel Lee et al. (2007) als Koonmee et al. (2009) aangetoond in hun onderzoek. Beide artikelen proberen verbanden te leggen tussen de kwaliteit van het werklevens ('quality of work life' (QWL)) en de invloed daarvan op tevredenheid, betrokkenheid en teamspirit. QWL is de tevredenheid van werknemers met een variatie aan behoeften door hulpbronnen, activiteiten en resultaten die ontstaan door deelname aan de werkplek. Volgens deze auteurs is QWL te meten door werknemersbehoeften ('needed-based QWL'), deze werknemersbehoeften zijn de basisbehoeften die in de theorie van Maslow beschreven zijn. Wel valt op te merken dat deze auteurs een later model van de behoeftehiërarchie hanteren. Maslow heeft namelijk na verloop van tijd twee extra lagen hogere behoeften toegevoegd: kennisbehoeften en creativiteitsbehoeften (knowledge needs and aesthetic needs). Het onderscheid tussen lagere en hogere behoeften blijft verder onveranderd. In hun onderzoek maken Lee et al. en Koonmee et al. ook gebruik van het onderscheid tussen lagere en hogere behoeften.

Uit zowel het onderzoek van Lee et al. (2007) als Koonmee et al. (2009) komt naar voren dat voornamelijk de vervulling van de hogere behoeften van belang is voor het bevorderen van teamspirit. Door de vervulling van de hogere behoeften voelen werknemers zich deel van een familie en zullen ze niet snel vertrekken. Daarnaast zullen ze ook minder snel vertrekken als ze gewaardeerd en beloond worden voor hun prestaties, als ze de ruimte krijgen om hun potentieel te ontwikkelen en persoonlijk te groeien, en als zij het gevoel hebben dat ze binnen de organisatie hun kennis en

creativiteit kunnen delen, vergroten en toepassen. Door de vervulling van hogere behoeften wordt dus de betrokkenheid verhoogd. Deze conclusie wordt ook door Stijstra et al. (2007) ondersteunt, wat verderop in deze paragraaf verder uitgelegd zal worden. Daarnaast wordt de vervulling van hogere behoeften ook direct gekoppeld aan teamspirit. Als de ontwikkelingsbehoeften van werknemers worden vervuld zullen zij eerder hun collega's helpen en minder competitief worden. Anders gezegd: de hogere behoeften beïnvloeden hoe behulpzaam en nuttig werknemers zich maken op het werk. Ze beïnvloeden de mate waarin ze anderen helpen en een gevoel van saamhorigheid delen. Door het vervullen van de hogere behoeften wordt er een klimaat gecreëerd waar werknemers zich deel van de familie voelen, waar ze zich erkend en gerespecteerd voelen, waar ze voelen dat de organisatie om ze geeft als een persoon (en niet als 'zomaar een arbeidskracht') en hun helpt hun loopbaan te ontwikkelen. Dit klimaat zal hogere niveaus van teamspirit tot gevolg hebben.

Een aandachtspunt bij deze conclusie over het verband tussen hogere behoeften en teamspirit is dat de lagere behoeften niet vergeten moeten worden. Volgens Maslow moeten de lagere behoeften eerst vervuld worden voordat de hogere behoeften echt ontstaan. De basis moet dus wel eerst goed zijn, maar als er een goede basis ligt moet het management vooral aandacht besteden aan de hogere behoeften. Om de hogere behoeften te vullen geven Lee et al. (2007) ook de volgende adviezen: (1) De werkplaats moet meer vriendelijk gemaakt worden (sociale behoeften); (2) er moeten prestatieprogramma's ontworpen worden om de erkenning en het respect voor werknemers te vergroten (erkenningbehoeften); (3) er moeten trainingen geboden worden om de behoefte om te leren ondersteunen (kennisbehoeften); en (4) werknemers moeten geholpen worden bij het doen van creatief, uitdagend en waardevol werk (zelfontwikkeling en creativiteitsbehoeften).

De conclusie van de hiervoor genoemde auteurs wordt ondersteund door het onderzoek van enkele andere auteurs. Stijstra et al. (2007) schrijven dat de tevredenheid van medewerkers sterk gerelateerd is aan behoeften. Zij beweren dat tevredenheid ontstaat door de (mate van) overeenkomst tussen behoeften en verwachtingen van de werknemer en de vervulling daarvan door hun werk. Volgens Stijstra et al. hangt werknemerstevredenheid samen met een aantal HR-variabelen zoals betrokkenheid, motivatie, engagement en loyaliteit (in totaal beschrijven ze naast tevredenheid elf andere variabelen). In hun boek relateren zij deze HR-variabelen ook aan de behoeftetheorie van Maslow. Vanuit hun uitleg over deze variabelen komt naar voren dat de vervulling van sociale en erkenningbehoeften de meeste invloed heeft op teamspirit. Een HR-variabele die voor teamspirit met name van belang is, is engagement. Engagement is *"het enthousiasme en de betrokkenheid die medewerkers voelen ten opzicht van hun werk en de organisatie"* (Stijstra et al.; 2007). Zoals teamspirit er voor zorgt dat werknemers binnen een grote groep meer willen doen dan in eerste instantie verwacht wordt, zorgt engagement ervoor dat individuele werknemers bereid zijn om een stap extra te doen om bij te dragen aan het succes van de organisatie. Volgens Stijstra et al. bestaat engagement uit affectieve betrokkenheid en intrinsieke motivatie, het tilt zowel betrokkenheid als motivatie naar een hoger niveau.

Om te verduidelijken waarom affectieve betrokkenheid en intrinsieke motivatie van belang van belang zijn zal nu eerst kort uitgelegd worden wat beide begrippen betekenen. In hun boek beschrijven Stijstra et al. drie vormen van betrokkenheid: affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid en continuerende betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid houdt in dat werknemers betrokken willen zijn, normatieve betrokkenheid dat werknemers vinden dat ze betrokken behoren te blijven en continuerende betrokkenheid houdt in dat werknemers uit noodzaak betrokken zijn. Affectieve betrokkenheid zorgt ervoor dat een werknemer het gevoel heeft dat hij echt bij de organisatie past en staat achter de visie, missie en doelstellingen van de organisatie. Deze vorm van betrokkenheid wordt positief beïnvloed als de organisatie de werknemer het gevoel geeft dat zijn werk belangrijk is en bijdraagt aan het succes, en dat hij gewaardeerd wordt (erkenningbehoefte). Motivatie kent twee soorten: intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie betekent dat werknemers van binnenuit geprikkeld worden om ergens moeite voor te doen. Extrinsieke motivatie betekent dat werknemers van buitenaf geprikkeld worden, bijvoorbeeld door geld of status.

Affectieve betrokkenheid en intrinsieke motivatie, ofwel engagement, dragen dezelfde emotionele waarde en verbintenis als teamspirit. Bij alle begrippen gaat het erom dat werknemers vanuit zichzelf bereid zijn om meer te doen dan voor henzelf nodig is. Stallard et al. (2007) beschrijven ook het belang van engagement voor teamspirit. Zij stellen dat een organisatie met een hoog niveau van engagement gelijk staat aan een organisatie met een hoog niveau van (emotionele) connecties. En dit hoge niveau van connectie versterkt de volgens hen de teamspirit. Net als voorgaande auteurs wijzen Stallard et al. ook op het belang van het vervullen van de drie hogere behoeften uit de behoeftehiërarchie. Het vervullen van deze behoeften verhoogd namelijk de connectie binnen een team. Hierop en op het belang van deze connecties binnen een bedrijfscultuur zal verder ingegaan worden in paragraaf 3.5.

In tegenstelling tot de bovenstaande auteurs praat Klann (2004) niet over teamspirit als gevolg van behoeften, maar over teamspirit als basis voor het invullen van de behoeften. Zowel de sociale behoefte, de behoefte om deel uit te maken van iets dan groter is dan zichzelf, als de erkenningbehoefte, de behoefte om door anderen gewaardeerd te worden, worden door een goede teamspirit beter vervuld. De sociale behoefte wordt ondersteund als een persoon gewaardeerd wordt door het proces van gedeelde ervaringen. Door de gedeelde ervaringen ontstaat er een emotionele band met degenen die dezelfde ervaring meemaken (hier wordt in paragraaf 3.4 verder op ingegaan). Door de persoonlijke identificatie met het team krijgt de persoon het gevoel deel uit te maken van iets groter dan zichzelf. Gewaardeerd worden levert een positieve relatie op tussen degene die waardeert en degene die gewaardeerd wordt, en het werkt motiverend en inspirerend (erkenningbehoefte). Degene die waardering uitspreekt krijgt vaak meer medewerking, steun, loyaliteit en productiviteit terug. Degene die gewaardeerd wordt gaat zich identificeren met de bron van de waardering, bijvoorbeeld de leidinggevende of het team. Een gewaardeerd persoon zal bereid zijn om harder te werken en identificeert zich beter met de doelen van het team.

Bij het beschrijven tussen het verband tussen behoeften en teamspirit spreekt Klann (2004) niet alleen over teamspirit, bij zijn onderzoek betreft hij ook de begrippen moreel en (bedrijfs)trots. Zijn boek en de beweringen die hij maakt zijn gebaseerd op dit geheel aan begrippen. Het begrip teamspirit volgens Klann is in paragraaf 3.1.1 al behandeld, maar de andere twee begrippen zullen hier worden gedefinieerd. *“Morale is the reflection of the attitude or mental condition of an individual or team. People with high morale are generally positive, optimistic, cooperative and supportive of the team's vision and mission. They have a can-do attitude, persistence and a willingness and determination to do whatever it takes to accomplish the mission. [...] People with pride respect themselves and the other members of their team, delight in the team's achievements and believe that whatever they must face, they can collectively and successfully handle it. They are proud of their team. There is a justifiable belief by the team members in their personal worth, as well as that of the team.”* Door dit hele hoofdstuk heen zal duidelijk worden dat deze begrippen met veel van de beweringen over teamspirit (indirect) verweven zijn.

Zoals eerder genoemd beschrijft Klann (2004) een verband tussen behoeften en teamspirit. De theorie die Klann beschrijft en de theorie die de voorgaande auteurs beschrijven spreken elkaar niet per direct tegen. Het is lastig om te beschrijven wat in dit geval de kip en wat het ei is, daarvoor zijn behoeftevervulling en teamspirit te sterk verweven. Voor dit onderzoek is het ook niet van belang, het is namelijk de opdracht om te beschrijven *op welke manieren* teamspirit te bevorderen is. In de literatuur worden hiervoor bepaalde ‘tools’ aangedragen waarvan de één beweert dat dit leidt tot vervulling van behoeften en daarom tot een bevordering van teamspirit, en ander haalt het vervullen van behoeften niet eens aan, maar desondanks komen veel middelen en activiteiten op hetzelfde neer. Het belangrijkste is om te begrijpen dat het vervullen van behoeften en teamspirit zeer sterk gerelateerd zijn en dat het verbeteren van het één ook zal leiden tot het verbeteren van het ander. Het vervullen van teamspirit via het vervullen van behoeften en het bevorderen van teamspirit direct zijn in dit onderzoek allebei van belang.

3.3 Randvoorwaarden voor het bevorderen van teamspirit

Voordat er gewerkt kan worden aan het bevorderen van teamspirit moet er een bepaalde organisatorische basis aanwezig zijn. Dit fundament is nodig, omdat zonder deze basis het creëren van de juiste omstandigheden en het inzetten van middelen en technieken überhaupt weinig effect zullen hebben. Het gaat hierbij niet om het creëren van de juiste omstandigheden zoals de juiste bedrijfscultuur, maar echt om het fundament (op het creëren van de juiste omstandigheden wordt in paragraaf 3.5 verder in gegaan). Volgens Klann (2004) bestaat dit fundament uit twee belangrijke componenten: (1) het hebben van een wederzijds gedragen, geaccepteerde en regelmatig benadrukte visie, missie en doelen, en (2) het hebben van gelijkvormige en duidelijke functioneringsregels, prestatiestandaarden, waarden, normen, grenzen en gedragsregels.

De eerste component is belangrijk omdat als de visie, missie en doelen niet regelmatig benadrukt worden, of als niet alle teamleden de missie begrijpen, dragen en accepteren, het net is alsof ze gewoonweg niet bestaan. De visie, missie en doelen geven het team (en de organisatie als geheel) een reden van bestaan, een focus voor alle inspanningen, een verhoogde effectiviteit en productiviteit door het verminderen van verspilde tijd, moeite en middelen op ondergeschikte zaken, en het promoot samenwerking en verminderd onenigheid. De betrokkenheid in het stadium van het vaststellen van een visie, missie en doelen biedt daarnaast ook een zinvolle mogelijkheid voor een belangrijke gedeelde ervaring (zie paragraaf 3.4). Op de eerste component wordt zeer regelmatig terug gegrepen in de literatuur over teamspirit. Het zal in dit hoofdstuk dan ook vaker aan de orde komen (o.a. in paragraaf 3.5)

Bij de tweede component geldt hetzelfde, ook deze regels moeten herhaaldelijk versterkt worden en gedragen en geaccepteerd worden door alle teamleden, daarnaast moeten ze ook overeen komen met de vastgestelde visie. Ook hier geldt weer dat als de regels niet benadrukt worden het net is alsof ze niet bestaan. Door het hebben van duidelijke regels, standaards en waarden weten teamleden wat wel en niet belangrijk is binnen hun functie, wordt de verwachte en ethische manier van zaken doen bevestigd en versterkt, worden dubbelzinnigheden en onduidelijkheden uitgesloten, worden nieuwe leden makkelijker in het team opgenomen, weten leden wat ze wel en niet kunnen doen binnen de bedrijfscultuur, en raken individuen stilzwijgend onderschikt aan het welzijn van het team. Evenals bij het vaststellen van een visie, missie en doelen, biedt ook het vaststellen van deze (gedrags)regels een goede mogelijkheid voor een zinvolle gedeelde ervaring.

3.4 Middelen en activiteiten voor het bevorderen van teamspirit

Wanneer iedere werknemer op eenvoudige manieren zorgt dat andere teamleden zich gewaardeerd, erkend, gerespecteerd en ondersteund voelt zullen de teamspirit, de harmonie en de prestatie verbeteren. Teamspirit groeit als alle teamleden het idee hebben dat ze een belangrijke rol vervullen, als iedereen wordt uitgedaagd om hun uiterste best te doen, en als ze plezier kunnen hebben op weg naar het bereiken van hun doel. Werknemers moeten elkaar helpen, in elkaar geloven en elkaar aanmoedigen om alles te worden wat mogelijk is, zowel als individu als team. Om een positieve sfeer te creëren, om geaccepteerd te voelen en om een gevoel van eenheid te bereiken moeten werk en plezier gecombineerd worden. (Orlich; 2008) Volgens Klann (2004) zijn er twee kernfactoren van belang zijn voor het opbouwen van teamspirit: de tijd die teamleden samen doorbrengen tijdens het delen van gemeenschappelijke ervaringen en communicatie tussen teamleden. Het succes hiervan ligt zowel in de kwantiteit als de kwaliteit van zowel de tijd als de communicatie. In deze paragraaf zullen deze methoden uitgelegd worden.

Zoals eerder genoemd speelt het delen van gemeenschappelijke ervaringen en het samen spenderen van tijd een belangrijke rol bij het bevorderen van teamspirit. Om teamspirit op te bouwen zijn er veel gezamenlijke ervaringen nodig waar alle leden collectief bij betrokken zijn, zowel

op professioneel als persoonlijk vlak. Gedeelde ervaringen zijn belangrijk voor teamspirit omdat ze de focus verschuiven van de werknemer zelf naar het team. Door sommigen wordt dit gezien als tijdverspilling, maar het is juist een hele effectieve manier om teamspirit op te bouwen en te investeren in het team en de visie van de organisatie. In plaats van meer tijd te besteden aan werk kan door het besteden van meer tijd aan gedeelde ervaringen de productiviteit verhoogd worden en het teamwerk verbeterd worden. Gedeelde sociale activiteiten verbeteren namelijk de communicatie, het begrip en de relatie tussen de individuele teamleden. Bij gedeelde ervaringen gaat het niet om simpelweg samen naar een werkoverleg gaan. Wat wel precies de juiste gedeelde ervaringen zijn hangt af van de karakters van de teamleden en de situatie van het team. Door rekening te houden met de achtergrond van het team kunnen de beste activiteiten gekozen worden, en kan ook bepaald worden met welke frequentie. Te veel activiteiten kunnen namelijk een averechts effect opleveren. Bovenstaande bewering geldt ook visa versa. Er zal geen sprake zijn van teamspirit als leden te weinig (sociale) tijd aan elkaar spenderen en onvoldoende gemeenschappelijke ervaringen met elkaar delen. Klann (2004) geeft in zijn boek enkele suggesties voor activiteiten. Voorbeelden daarvan zijn; (1) een overleg puur gericht op het bedenken van nieuwe ideeën over producten, processen of werkwijzen; (2) een probleemoplossend overleg specifiek bedoeld voor het oplossen van een probleem waarmee het team te maken heeft, één persoon kan daarbij dan spelen voor de 'devil's advocate'; (3) een maandelijks ontbijt of lunch zonder werkagenda; (4) het vieren van verjaardagen van werknemers, al is het maar met alleen een stuk taart en koffie; (5) gezamenlijk iets doen voor de gemeenschap of voor een goed doel; (6) relevante boeken of artikelen kiezen om te lezen om ze vervolgens gezamenlijk te bespreken; (7) gezamenlijke cursussen over relevante onderwerpen; (8) persoonlijkheidstesten (bijvoorbeeld Myers-Briggs Type indicator) om het individuele bewustzijn te verhogen en inzicht te geven in de manier waarop werknemers onderling met elkaar om moeten gaan; en natuurlijk (9) teambuilding activiteiten: golfen, paintball, vertrouwensparcours, karten, etc. De Koninklijke Landmacht (2002) voegt hieraan nog toe dat een goede en positieve evaluatie na afloop van een project en het plaatsen van ervaringen in een bepaald groeiperspectief leiden tot zowel het uitwisselen van ervaringen als tot de ervaring van een bepaalde mate van succes (door het groeiperspectief). Hoewel dit bacheloronderzoek zich niet richt op projectteams zou dit idee wel op een hoger organisatorisch niveau ingezet kunnen worden.

Naast samen gespendeerde tijd aan gedeelde ervaringen speelt communicatie een belangrijke rol. Communicatie is hetgeen wat de teamleden binnen een team verbindt, het is fundamenteel voor positieve en langdurige emotionele relaties. Communicatie speelt op veel verschillende manieren een rol. Klann (2004) haalt vooral het belang aan van het faciliteren van communicatie door de leidinggevende van het team (zie hiervoor ook paragraaf 3.11). Mensen willen geïnformeerd worden over zaken die invloed op hen hebben. Als werknemers op de hoogte worden gehouden door de leidinggevende (maar ook door andere teamleden) voelen ze zich belangrijk en krijgen ze een gevoel van emotionele veiligheid. Op deze manier gaan zij zich wederom beter identificeren met het team. Over het algemeen moeten er voor effectieve communicatie tussen teamleden duidelijke communicatierichtlijnen komen waarmee iedereen het eens is. Deze richtlijnen leggen vast hoe teamleden onderling communiceren en hoe ze communiceren met andere 'stakeholders' buiten het team. Klann geeft over communicatie eveneens een aantal suggesties die bruikbaar zijn bij het verhogen van teamspirit. (1) Communicatie moet continu, open, eerlijk en betrouwbaar zijn. Alle standpunten en ideeën kunnen worden aangedragen en worden meegenomen. (2) Verwachtingen en uitleg moeten duidelijk gecommuniceerd worden. (3) Met conflicten moet effectief omgegaan worden. Als er onderlinge problemen zijn moeten die direct en zo snel mogelijk afgehandeld worden. Teamleden moeten elkaar ook verantwoordelijk houden voor de oplossing van problemen. Ze moeten ook zowel kunnen verontschuldigen als vergeven. Het niet tijdig oplossen van conflicten is de grootste bedreiging voor het opbouwen van teamspirit. (4) Feedback moet doorlopend en routine zijn, zowel van teamleider naar teamleden en visa versa, als tussen teamleden onderling. Feedback moet aangemoedigd worden en het moet een vastgelegd onderdeel worden van de vaste procedures van het team. Feedback is relevant voor het bouwen van teamspirit omdat het een

voordurend element van beoordeling, steun en verantwoordelijkheid biedt. Orlich (2008) schrijft ook over het belang van feedback, en dan met name over feedback door teamleden onderling. Volgens hem kan een manager niet altijd feedback geven op de momenten waarop dat nodig is, bijvoorbeeld omdat er gewoonweg te veel werknemers zijn. Teamleden kunnen echter wel gemakkelijk letten op andere teamleden en hen corrigeren, adviseren en aanmoedigen. Ze kunnen elkaar helpen met het verbeteren van bepaalde vlakken op een constructieve en niet bedreigende manier (dit komt door de onderlinge emotionele band die ze opbouwen). Teamleden hebben vaak ook beter zicht op het totaalplaatje, zij kunnen beter dan managers zien waarom iemand iets wel of niet doet en want diegene misschien zou kunnen helpen om te verbeteren. Naast wat hier gezegd is over feedback, komt het krijgen en geven van feedback ook terug in paragraaf 3.8. (5) Er moeten richtlijnen komen voor hoe inter-persoonlijke communicatie tussen teamleden dient te verlopen (actieve luisterhouding, vragen stellen, informatie vragen en bieden, lichaamstaal, etc.) en op welke manier er gecommuniceerd moet worden (met welke middelen, bij welke onderwerpen en voor welk niveau van dringendheid of belangrijkheid). Aan deze suggesties voegt Orlich (2008) nog een extra suggestie toe, namelijk dat regelmatige, open en opbouwende discussies na prestaties wonderen doen voor de moraal, focus en harmonie van een team. Naast Orlich heeft de Koninklijke Landmacht (2002) ook een toevoeging, namelijk dat door veel open en persoonlijke communicatie vanuit leidinggevend de gerichtheid op organisatiedoelen en betrokkenheid kunnen worden gestimuleerd. De betrokkenheid wordt vergroot als leidinggevend regelmatig uitleg of toelichting geven over de te behalen doelen, de achtergrond daarvan en het belang en de haalbaarheid van deze doelen.

Hoewel veel van de middelen en activiteiten zijn toe te wijzen aan de hiervoor behandelde 'categorieën' zijn er ook nog een aantal andere manieren. Het merendeel van deze suggesties wordt eveneens door Klann (2004) gegeven. (1) Het gezamenlijk kiezen van een logo, motto, kleuren en mascotte voor het team. (2) Het opzetten van een 'teamruimte' is ook een effectieve manier voor het opbouwen van teamspirit. In de ruimte kunnen foto's van de teamleden opgehangen worden, er kunnen awards geplaatst worden of andere belangrijke voorwerpen die van belang zijn voor het team, er kunnen andere voorwerpen geplaatst worden die de band tussen de teamleden promoot (bijvoorbeeld foto's van teamuitstapjes, motiverende posters, symbolen voor het bereikte resultaat van het team), en de ruimte kan gebruikt worden voor sociale activiteiten zoals gezamenlijk pauzes, lunches of avondeten, etc. (3) Het maken van een jaarboek waarin de successen, activiteiten en hoogtepunten van het team in worden vastgelegd. Hier kunnen de best practices en inspirerende projecten van BECO bijvoorbeeld in terug komen. Naast deze drie suggesties draagt de Koninklijke Landmacht (2002), zoals ook bij de voorgaande categorieën, een extra suggestie aan voor het opbouwen van teamspirit. Teamspirit kan volgens de Koninklijke Landmacht verbeterd worden door ervoor te zorgen dat niet iedereen zomaar tot een team kan toetreden. De teamleden moeten een reden hebben om trots te zijn op het team waarvan zij lid zijn. Hierom moeten er bijvoorbeeld goede prestaties van alle leden verlangd worden, en als sommigen niet goed presteren moet er actie ondernomen worden. Dit is van belang om werknemers trots te laten zijn op dat ze het verdienen om lid te zijn van dit team.

3.5 Het belang van connection culture voor teamspirit

Wil teamspirit echt bevorderd worden dan zijn randvoorwaarden alleen niet voldoende. Teamspirit vraagt om een bepaalde bedrijfscultuur die gekenmerkt wordt door elementen die een positieve invloed hebben op teamspirit. Er is een cultuur nodig die draait om het bevorderen van de emotionele binding tussen werknemers, een 'connection culture' (Stallard et al.; 2007). Een connectie beschrijft volgens Stallard (2007) iets ontastbaars in relaties. Als het er is ervaren werknemers energie, inlevingsvermogen en bevestiging te voelen en als het afwezig is ervaren ze neutrale of zelfs negatieve gevoelens. Een mooie quote van Stallard et al. over het belang van

connecties is: *“connection transforms a dog-eat-dog environment into a sled dog team that pulls together”*.

Om teamspirit te verhogen en alle bijbehorende elementen zoals meer vertrouwen en bereidwilligheid te bereiken haalt Stallard et al. (2007) het belang aan van het creëren van een ‘connection cultuur’. Een connection cultuur wordt gedefinieerd als: *“a culture that embraces the necessary beliefs and behaviours that enhance connection among people and meet the universal human needs”*. Volgens de auteurs kent deze cultuur de volgende formule: vision + value + voice = connection. Als een bedrijfscultuur deze drie elementen bevat worden de basisbehoeften van mensen vervuld en is er een win-win situatie voor zowel werknemers als de organisatie. In figuur 3.2 wordt weergegeven hoe dit volgens Stallard et al. precies in zijn werk gaat.



Figuur 3.2: “the connection-thrive chain”

Van *vision* is sprake als iedereen binnen de organisatie gemotiveerd wordt door de missie, verenigd wordt door de waarden, en trots is op de reputatie van de organisatie. Het delen van een doel of een aantal overtuigingen verenigt en motiveert werknemers, en het creëert een sterke emotionele band. Vision symboliseert het cultuur element van een inspirerende identiteit. Het is belangrijk voor organisaties om verder te gaan dan taakgericht denken en de manier van denken te veranderen. De inspirerende identiteit van een organisatie helpt bij het bevredigen van de behoefte aan een doel, betekenis en trots die alle werknemers hebben. Werknemers moeten geïnspireerd worden om het beste in ze naar boven te brengen. Leidinggevendenden moeten waarde toevoegen aan hun organisatie omdat voor een werknemer zijn werk een belangrijk deel is van zijn eigen identiteit. Één manier om waarde toe te voegen aan het werk is om werknemers een uitdaging of doel te geven om de beste organisatie in het vakgebied te zijn, bijvoorbeeld gemeten door opbrengsten, winst of klanttevredenheid. Dit werkt vooral goed als er een benchmark bestaat of gedaan kan worden om de organisatie met concurrenten te vergelijken.

Van *value* is sprake als iedereen binnen de organisatie de basisbehoeften van een mens begrijpt, de positieve en unieke bijdragen van werknemers begrijpt, en elkaar helpt bij het bereiken van één ieders potentieel. Het gaat hierbij om het laten zien dat werknemers gewaardeerd worden, zowel degenen in de belangrijkste functies als degenen in de minst belangrijke. Het is voor iedereen bemoedigend om door degenen om zich heen gewaardeerd te worden. Daarnaast is het voor de value van belang dat werknemers zich beschermd voelen tegen zaken als machtsmisbruik, onfatsoenlijkheid, ongewenste intimiteiten, en andere zaken die ervoor zorgen dat werknemers zich minder verbonden voelen met hun omgeving als de organisatie er niet in geslaagd is om zijn werknemers te beschermen. Deze bescherming kan ook gaan om bescherming van privétijd, bijvoorbeeld door geen sociale activiteiten te plannen die een beslag leggen op de vrije tijd van werknemers en door geen overleg in te plannen op maandagochtenden of vrijdagmiddagen, zodat werknemers in hun weekend niet hoeven te reizen.

Van *voice* is sprake als iedereen binnen de organisatie zoekt naar de ideeën van anderen, ideeën en meningen eerlijk deelt, en emotionele connecties waarborgt. Het zoeken naar en rekening houden met ideeën en meningen van anderen draagt bij aan het vervullen van behoeften aan respect, erkenning en het gevoel er bij te horen. Het is voor werknemers van belang dat ze op de hoogte worden gehouden, als dat niet het geval is zullen ze zich onverbonden gaan voelen. Voice vraagt ook om een speciale manier van communiceren, een manier die ontvankelijk is voor de emoties van anderen. Ontvankelijk zijn voor de emoties van anderen beschermt de connectie. Het is voor leidinggevenden goed om te zoeken naar de meningen van anderen en ervoor te zorgen dat problemen direct opgelost worden voordat ze uitgroeien tot nog grotere problemen.

Deze bovenstaande gedachtegang wordt door Orlich (2008) ondersteund. Orlich beweert dat werknemers een betere connectie met elkaar krijgen als ze zich opstellen voor echte gevoelens, ook al is dit voor sommigen zeer moeilijk. Als iedereen voorbij de oppervlakte komt en de problemen, gevoelens, uitdagingen of perspectieven van anderen ziet wordt het team hechter en groeit de onderlinge band.

Zoals in paragraaf 3.2 al is genoemd en hiervoor ook duidelijk is gemaakt, draagt het hebben van emotionele connecties met andere mensen bij aan het vervullen van de hogere behoeften, en daardoor aan het bevorderen van teamspirit. Dit heeft te maken met het feit dat het verhogen van connecties binnen een team tegelijkertijd ook leiden tot het vervullen van sociale, erkenning- en zelfontwikkelingsbehoeften. De vervulling van de hogere basisbehoeften versterkt de connectie binnen een team. Volgens Stallard et al. (2007) worden connecties binnen een team verhoogd op een aantal manieren. (1) Als werknemers voelen dat ze controle hebben over hun werk. (2) Als werknemers erkend en gewaardeerd worden. (3) Als werknemers de juiste rol vervullen, op basis van hun capaciteiten. (4) Als de juiste rol voldoende uitdaging biedt zodat we persoonlijke groei kunnen ervaren, maar niet totaal overspannen raken. Door het vervullen van de juiste rol kunnen werknemers goed presteren wat leidt tot opmerking en bevestiging door collega's. Zowel deze opmerking en bevestiging als het ervaren van persoonlijke groei verhoogt de connectie. (5) Als werknemers weten dat hun werk belangrijk is en dit ook wordt bevestigd door collega's. Als deze manieren ervoor zorgen dat er binnen de organisatie sterke connecties ontstaan is de organisatie productiever, innovatiever, winstgevender en heeft de organisatie minder last van verloop. Connecties brengen het beste naar boven in het individu, maar helpen ook bij het verbeteren van groepsprestaties. Door connecties worden werknemers betere probleemoplossers, creatiever, hebben ze meer vertrouwen, zijn ze bereidwilliger, enthousiaster, optimistischer, en energieke. In deze situatie zijn werknemers eerder bereid om informatie met elkaar te delen, iets waarvan Klann (2004) ook al aangeeft dat het bijdraagt aan een goede teamspirit, en zijn ze eerder bereid hun collega's te helpen. Stallard (2007) stelt dat vertrouwen en bereidwilligheid de basis zijn voor een goedlopende organisatie. Als een bedrijf dus succesvol wil zijn, zijn er 'engaged' medewerkers en emotionele connecties tussen medewerkers nodig.

In deze paragraaf zijn in korte tijd heel veel belangrijke zaken aan de orde gekomen, zoals het nodig hebben van wederzijds vertrouwen, het hebben van een duidelijke inspirerende missie, het waarderen en erkennen van werknemers, het belang van communiceren, het direct omgaan met conflicten, etc. Deze onderwerpen zijn deels in voorgaande paragrafen al aan de orde gekomen, en andere zullen nog behandeld worden in de rest van dit hoofdstuk. Het is belangrijk om in te zien dat er een bepaalde cultuur nodig is die alle belangrijke kenmerken met betrekking tot teamspirit bezit. Als deze elementen er niet zijn zal het bevorderen van teamspirit lastig worden.

3.6 Zonder vertrouwen geen teamspirit

In de voorgaande paragraaf is al kort in gegaan op het belang van vertrouwen. Vertrouwen is nodig om emotionele relaties op te bouwen. Vertrouwen speelt ook een rol bij het opbouwen van moreel, een begrip dat ook van belang is voor teamspirit. In deze paragraaf wordt uitgelegd waarom vertrouwen belangrijk is en waar vertrouwen precies om draait.

Er zijn een aantal redenen waarom wederzijds vertrouwen van belang is. Werknemers en leidinggevenden moeten op elkaars capaciteiten kunnen bouwen als er bijvoorbeeld vanuit omstandigheden behoefte is aan flexibiliteit of als snelle besluitvorming en handelen nodig zijn. Daarnaast moet iedereen elkaar persoonlijk goed kennen zodat ze allemaal op dezelfde lijn zitten en erop vertrouwen dat iedereen op dezelfde 'juiste' manier handelt. Een ander belang is dat teams als een geoliede machine moeten kunnen werken, waardoor weinig formele sturing en coördinatie nodig is. Dit zorgt er weer voor dat werknemers eigen initiatief tonen en eigen verantwoordelijkheid nemen. (Koninklijke Landmacht; 2002) In organisaties waar een hoge mate van flexibiliteit, initiatief en betrokkenheid wordt verwacht kunnen mensen niet voortdurend gecontroleerd worden. Enerzijds omdat het gewoonweg niet mogelijk is om voortdurend te controleren en anderzijds omdat controle een negatieve invloed heeft op het initiatief en de verantwoordelijkheid van werknemers. Het wordt bij organisaties steeds belangrijker dat mensen op elk niveau binnen de organisatie de organisatiedoelen voor ogen hebben, zich verbonden voelen met deze doelen, gemotiveerd en professioneel toewerken naar deze doelen, zonder voortdurend gecontroleerd te (moeten) worden. Kortom, er is een hoge mate van vertrouwen nodig. (Koninklijke Landmacht; 2002)

Nu duidelijk is waarom vertrouwen belangrijk is moet ook duidelijk zijn wat vertrouwen precies inhoudt. Vertrouwen kent verschillende vormen die allemaal van invloed zijn op het moreel: zelfvertrouwen, vertrouwen in collega's, vertrouwen in hulpbronnen, vertrouwen in ondersteunende afdelingen en vertrouwen in de leidinggevenden. Vertrouwen heeft te maken met het gevoel succesvol te kunnen zijn. Er bestaan twee soorten van vertrouwen: de noodzaak van vertrouwen en het daadwerkelijke vertrouwen. Mensen moeten elkaar vertrouwen omdat het noodzakelijk is, ze niet anders kunnen en afhankelijk zijn van de ander, en mensen kunnen elkaar vertrouwen omdat ze geloven dat de ander datgene kan wat moet gebeuren. (Koninklijke Landmacht; 2002) Volgens de Koninklijke Landmacht (2002) bestaat vertrouwen uit zes aspecten, of bouwstenen. (1) *Wederzijds begrip en respect*: het meest fundamentele element van vertrouwen is dat mensen elkaar kunnen en willen begrijpen en respecteren. Werknemers moeten elkaar sterke en zwakke kanten kennen, weten wat elkaar bezig houdt en dat respecteren. Ze moeten weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Als werknemers elkaar vertrouwen en goed kennen kunnen ze elkaar helpen bij problemen en daar open over praten. Het praat namelijk makkelijker met iemand waarmee men een vertrouwensrelatie heeft dan met een onbekende. Bij dit wederzijdse begrip is het ook van belang dat zowel lagere leidinggevenden (bijvoorbeeld projectleiders) en hogere leidinggevenden (bijvoorbeeld het managementteam) van elkaar weten wat er verwacht wordt. Dit kan worden bereikt door veel met elkaar te communiceren. (2) *Loyaliteit*: loyaliteit houdt in dat mensen rekening houden met elkaars belangen en elkaar onvoorwaardelijk steunen, ook als dit moeilijk is. Loyaliteit draait om het vertrouwen dat werknemers hebben in hoeverre collega's dezelfde doelen willen nastreven. Het gevoel van 'onderlinge verplichtingen' wordt sterker naarmate werknemers elkaar beter kennen en meer ervaringen met elkaar delen. Voor een leidinggevende betekent loyaliteit dat hij vanuit zijn niveau in de organisatie zaken faciliteert die tonen dat hij rekening houdt met de belangen van het team. Het betekent ook dat een leidinggevende zijn team door dik en dun moet steunen, ook al is het resultaat teleurstellend. (3) *Vakkennis, vaardigheden en capaciteiten*: hierbij gaat het om de vraag of werknemers hun collega's in staat zien om gestelde doelen te realiseren door middel van hun huidige kennis, vaardigheden en capaciteiten. Voor leidinggevenden betekent dit dat werknemers willen zien dat er aan, op hoger niveau, genomen beslissingen een weloverwogen besluitvormingsproces vooraf is gegaan. (4) *Ethisch bewustzijn of moraal*: het is van belang dat werknemers en leidinggevenden dezelfde normen en waarden delen. Als dit het geval is

kunnen ze erop vertrouwen dat de juiste ethische beslissingen genomen worden als die nodig zijn. (5) *Doorzichtigheid, openheid en eerlijkheid*: werknemers moeten inzicht hebben in het groter geheel waarvan hun taken en opdrachten deel van uit maken. Een goede informatievoorziening is dus van belang om met het topmanagement mee te kunnen denken en handelen. Het zorgt voor een goede taakvervulling en voor een goede motivatie. Sommige managers zijn van mening dat sommige informatie beter achter gehouden kan worden omdat het ondergeschikten demotiveert. Het gevolg hiervan kan zijn dat het vertrouwen beschadigd wordt als dit uitkomt, er is dan bewust belangrijke informatie achtergehouden. Andersom is het ook van belang dat werknemers open en eerlijk informatie verstrekken. Dit zal vooral lastig zijn als werknemers ongunstige informatie door moeten spelen waarop ze afgerekend zouden kunnen worden. De mate van informatieverstrekking hangt af van het hogere management en de manier waarop zij zich open stellen. (6) *Verantwoordelijkheidsgevoel en taakopvatting*: bij deze laatste bouwsteen gaat het erom dat werknemers en leidinggevendenden erop kunnen vertrouwen dat ze niet in de steek worden gelaten als het erop aankomt. Het is hierbij belangrijk dat mensen met elkaar meedenken en met elkaar meedenken voor het oplossen van problemen.

Als laatste in deze paragraaf, nu duidelijk is waarom vertrouwen belangrijk is en wat het inhoud, twee manieren waarop (zelf) vertrouwen verhoogd kan worden. Een manier om vertrouwen te vergroten is door elke medewerker een positief maar realistisch beeld op te laten bouwen over zichzelf, zijn collega's, zijn leidinggevendenden, ondersteunende afdelingen, en benodigde hulpbronnen. Het moet een echt realistisch beeld zijn, want als de realiteit op een gegeven moment anders bewijst kan dit een flinke klap voor het moreel opleveren. Zelfvertrouwen kan ook verhoogd worden door bekend te zijn met de opdracht en de omstandigheden. Het is dus van belang om goed te overleggen voorafgaand en ook tijdens projecten. (Koninklijke Landmacht; 2002)

3.7 Teamspirit vereist een externe oriëntatie

Jaworski en Kohli (1993) worden in de literatuur behandeld als grondleggers van onderzoek naar teamspirit. Zij zijn één van de weinigen die een schaal hebben ontwikkeld om esprit de corps daadwerkelijk te kunnen meten. In één van hun onderzoeken proberen zij het verband aan te tonen tussen de marktoriëntatie van een organisatie en de mate van teamspirit en betrokkenheid (Jaworski en Kohli; 1993). Onder marktoriëntatie verstaan Jaworski en Kohli (1993; p. 53-54) het voortdurend volgen en reageren op veranderende behoeften van de markt. Om constant kwalitatief goede producten en diensten te leveren is een marktoriëntatie nodig waarbij de steeds veranderende behoeften en verwachtingen van consumenten continu worden gevolgd. Een marktoriëntatie draait om drie activiteiten: om organisatiebreed marktkennis genereren, het verspreiden van deze kennis door de organisatie heen, en het organisatiebreed reageren op deze marktkennis. Het reageren bestaat uit zowel het bedenken als uitvoeren van marktgeoriënteerde business plannen. Een marktoriëntatie focust niet alleen op klanten, maar ook op zaken als concurrentie, technologie of regelgevingen.

Met hun onderzoek proberen Jaworski en Kohli aan te tonen dat een marktoriëntatie kan leiden tot trots voor een organisatie waarbij iedereen naar hetzelfde doel toewerkt: klanten tevreden stellen. Werknemers krijgen hierdoor het gevoel dat hun bijdrage waardevol is, voelen zich thuis bij de organisatie, en raken daardoor meer betrokken bij de organisatie. In hun onderzoek wordt hun gestelde hypothese dat 'hoe groter de marktoriëntatie, hoe hoger de teamspirit en betrokkenheid van werknemers' bevestigd. De resultaten wijzen erop dat een marktoriëntatie de band tussen werknemers positief beïnvloed en het gevoel versterkt dat werknemers deel uitmaken van één grote familie die gericht is op het vervullen en overtreffen van marktbehoeften en verwachtingen. Anders gezegd: door het focussen op een gemeenschappelijk doel, het bedienen van de klant, wordt de binding versterkt en worden behoeften van werknemers vervuld. Al deze elementen dragen bij aan het bevorderen van teamspirit, zoals uit eerdere paragrafen al is gebleken. In paragraaf 3.8 zal in het

model van Heermann (1997) de externe oriëntatie en het richten op service verder behandeld worden als onderdeel van de 'team spirit spiral'.

3.8 De gefaseerde aanpak voor het bevorderen van teamspirit

In voorgaande paragrafen is beschreven welke omstandigheden nodig zijn en welke middelen en activiteiten bruikbaar zijn voor het verhogen van teamspirit. Deze omstandigheden, middelen en activiteiten kunnen alleen niet van de één op de andere dag geïmplementeerd worden. Het bevorderen van teamspirit is een geleidelijk opbouwend proces, er moet stap voor stap aan gewerkt worden. Tactieken en activiteiten moeten geleidelijk opgenomen worden in de dagelijkse gang van zaken, er moet leiding gegeven worden door middel van het geven van het goede voorbeeld, en er moet geleidelijke verandering verwacht worden. Uiteindelijk zullen teamleden ook zelf verantwoording nemen voor het onderhouden en uitbreiden van teamspirit (op dit laatste punt zal in paragraaf 3.11 verder in worden gegaan). (Klann, 2005) In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe de omstandigheden, middelen en activiteiten uit voorgaande paragrafen geleidelijk aan de orde gebracht kunnen worden.

Heermann (1997) beschrijft in zijn boek hoe het opbouwen van teamspirit gefaseerd kan worden. Dit beschrijven doet hij aan de hand van de 'team spirit spiral' en hierbij beschrijft hij teamspirit in combinatie met high-performance teams. Uit onderzoek naar high-performing teams is gebleken dat teamleden vaak verwijzen naar een 'spirit' die aanwezig is en die er voor zorgt dat ze fantastische resultaten kunnen behalen. Deze spirit wordt zichtbaar gemaakt door een gevoel van trots dat door alle teamleden wordt ervaren. Het model van Heermann bouwt voort op deze veronderstelling. Een andere veronderstelling waar Heermann op voortbouwt is dat voor een goed presterend team teamspirit nodig is en voor teamspirit eerst een goed presterend team nodig is. In zijn beschrijving van de 'team spirit spiral' komt dit ook terug. Bij elke fase is er sprake van een beter presterend team en een hogere teamspirit dan in de fase ervoor. Om teamspirit te verhogen moet er dus (gelijktijdig) sprake zijn van een goed presterend team. In deze paragraaf zullen dus zaken terugkomen die enerzijds bijdragen aan het bevorderen van teamspirit, maar die anderzijds tegelijkertijd bijdragen aan het opbouwen van een sterk team. Heermann stelt ook dat er om spirited high-performing teams te krijgen een verandering nodig is in bewustzijn, in waarden en in de manier waarin teams werken. Dit, en zo ook het bevorderen van teamspirit, is een dynamisch, geleidelijk en essentieel proces. De 'team spirit spiral' van Heermann (1993) bestaat hierom uit zes verschillende fasen. Volgens Heermann (2003) gaan alle high-performing teams bewust of onbewust door de verschillende fasen van de 'team spirit spiral' heen. Om van gewone werkteams spirited high-performing teams te maken moeten ze bewust door al deze fasen heen gaan. Deze fasen zijn allemaal aan elkaar verbonden en geven elk een unieke bijdrage aan het verhogen van teamspirit.



In de 'team spirit spiral' is te zien dat de kern van de spiraal bestaat uit Service, de erkenning dat het team bestaat om zijn 'klanten' (zowel intern als extern) te bedienen. Service bestaat uit producten of diensten die het leven van andere individuen, afdelingen, of organisaties verrijken. Spirited teams leveren een bijdrage en service aan klanten en aan het team. Het plezier en verblijden van klanten en het leveren van een bijdrage voor anderen is volgens Heermann (1997) essentieel voor high-performing teams. Deze fase integreert de andere fasen van de spiraal en is ook de ultieme maatstaf voor het meten van teamspirit. Service vormt de kern van de spiraal omdat het enerzijds de bestaansreden vormt voor een team, het leveren van diensten aan klanten, en anderzijds meet hoe succesvol teams zijn in de vervulling van de andere fasen. Als een team goed werk verricht in een bepaalde fase zal de service hierdoor verbeteren. Het doorzettingsvermogen van individuen om van dienst te zijn vormt het niveau van geleverde service. Geweldige service ontstaat als teams succesvol werk hebben geleverd in de Initiating, Visioning en Claiming fase van de spiraal. Als de Service fase succesvol is, is er een goede realisatie van visies en ervaart iedereen wederzijdse steun en bijdragen door teamleden en klanten. Er is sprake van toegewijde bijdragen die leiden tot significante bijdragen aan klanten, en er is vreugde, enthousiasme en genot in het bedienen van degenen aan wie de service van het team gericht is. In deze fase overstijgt de energie van het team het totaal aan energie van de individuen.

In de *Initiating* fase gaat het om het ondersteunen van de ontwikkeling van een team, en het creëren van een omgeving die mensen thuis laat voelen en een gevoel van vertrouwen biedt. Het kan voorkomen dat teamleden zich een beetje onwennig voelen, vooral als het team gevormd wordt. Dit is heel normaal en kan er zelfs voor zorgen dat teamleden gevoeliger worden voor de behoeften van de individuele teamleden en de behoefte van het team als geheel. Het gaat dan om behoeften zoals het willen begrijpen van het doel van het team en de individuele bijdragen om dat doel te bereiken. Een goed team houdt zowel de individuele leden als het grotere geheel in ere. Goede teams worden gekenmerkt door het samenvoegen en –smelten van de energie van individuen tot iets groter wat voorbij het zelfbewustzijn en het eigenbelang van het individu gaat. Als het team succesvol is in deze fase voelen teamleden zich thuis, zijn ze goed en positief georiënteerd en is er sprake van wederzijds vertrouwen. Door deze gevoelens is het team in staat om hun werk te definiëren en effectief uit te voeren.

In de *Visioning* fase draait het om het creëren van een boeiende, gedeelde visie, voor de dienst die wordt geleverd aan de klanten en die het werk van het team en hun relaties inspireert. De Visioning en Initiating fase van de spiraal zijn sterk afhankelijk van elkaar. De Initiating fase werkt aan het bouwen van relaties wat een goede basis levert voor de Visioning fase, maar het omgekeerde is ook waar. Het kan dan ook voorkomen dat bij teams de Visioning fase voorafgaat aan de Initiating fase. In de Visioning fase draait het om het begrijpen van de kern van het teamwerk. Het team onderscheidt de huidige situatie van een gewenste, toekomstige situatie (visie). Het team is succesvol in deze fase als het doel, de kernwaarden en overtuigingen zijn verduidelijkt en een grootse visie over toekomstige service is ontwikkeld. Een goede visie beschrijft het bereiken van een bestemming en van het doel. Als het team zich door deze fase heeft heen gewerkt zullen ze enthousiast zijn over de mogelijkheden van hun samenwerking. "A great vision allows the team to touch its spirit." Teams voelen zich somber ('dispirited') als de diepere betekenis van hun werk ver weg of onbereikbaar raakt. Als een team werkt met een visie of doelen die amper de harten en zielen van zijn leden beroert, kan het zijn dat leden vertrekken.

De *Claiming* fase laat zien dat de teamleden bezit kunnen nemen van hun rollen en doelen, en de capaciteiten en middelen kunnen ontwikkelen om hun visie met elkaar te verbinden. Anders gezegd het team ervaart teamspirit door solidariteit, een vastberaden doel en een zekerheid over wat bereikt moet worden. Als de voorgaande twee fasen succesvol doorgewerkt zijn, beland een team in de Claiming fase. In de Claiming fase moet het team, gebaseerd op de gedeelde visie en waarden, werken aan het eigen maken van de doelen en rollen die horen bij de samenwerking. De teamleden moeten op één lijn komen met de doelen van het team. Daarnaast er moet betrokkenheid komen bij de groei en ontwikkeling van teamleden, bij het bezit nemen van de teamrollen, en bij de capaciteit van het team om zichzelf te verzekeren van organisatorische steun.

In de *Celebrating* fase gaat het om ontzag, verbazing en waardering voor de bijdragen van het team en de teamleden. High-performing teams moeten regelmatig en onzelfbewust hun prestaties als team en als individuen erkennen. Als mede door de voorgaande drie fasen de service succesvol is, leidt dat tot Celebrating. In de Celebrating fase wordt de teamspirit echt aangestoken en gevoed, en wordt er gewerkt aan een gevoel van eenheid en levenslust. Deze fase draait om binnen het team gewaardeerd en erkend te voelen, om een gevoel van oneindige energie en het gevoel de hele wereld aan te kunnen. De Celebrating fase wordt gekenmerkt door verbazing binnen het team (over hun eigen kunnen) wat zorgt voor een verlangen 'het nog eens te doen'.

In de *Letting Go* fase leidt open, eerlijke communicatie en constructieve feedback tot een gevoel van vrijheid en volledigheid dat de teamspirit verhoogt. Een succesvolle Letting Go fase wordt gekenmerkt door onthullingen, openhartigheid en vrijuit geven en ontvangen opbouwende feedback. Alleen acceptatie van openhartigheid en feedback is niet genoeg, het moeten ook met een veilig gevoel beoefend kunnen worden en welkom zijn. In de Letting Go fase draait het ook om acceptatie van onvolmaaktheden. In een succesvol team kan genoeg verkeerd gaan, maar het gaat er om dat dit wordt geaccepteerd, opgelost en er verder wordt gegaan. Het onderscheid tussen een 'gewoon' team en een team met teamspirit is dat niet alleen bewondering en verbazing omarmd worden, maar ook de wanhoop en radeloosheid. De wanhoop en radeloosheid worden niet genegeerd, maar er wordt doorheen gewerkt.

Alle zes fasen in de 'team spirit spiral' bestaan uit harmonieën en dissonanten ('consonances and dissonances'), in tabel 3.1 staat een overzicht van deze harmonieën en dissonanten. Om goed te presteren moet het team functioneren als een harmonieuze eenheid. Deze harmonie ontstaat door erkenning, viering en het halen van energie uit de harmonieuze elementen van het team. Elementen zoals de opwindende over een gedeelde visie of het gevoel van steun en zekerheid door het werken met 'oude' vrienden of collega's. De harmonie wordt nog weer extra versterkt door het erkennen, confronteren en transformeren van dissonanten, zoals het gevoel van machteloosheid bij een probleem dat onoplosbaar lijkt of het verlies van vertrouwen of communicatie in de groep. Een dissonant is een onenigheid, iets wat de goede sfeer verstoort. De aanwezigheid van dissonanten werkt het verhogen van teamspirit tegen. Het door dissonanten heen werken maakt een team sterker en leidt uiteindelijk tot een betere teamspirit en een betere service. De meeste teams

omarmen de harmonieën en proberen de dissonanten te vermijden, maar volgens Heermann (1997) moeten teams de dissonanten juist niet uit de weg gaan. Een team moet harmonieën omarmen en op ze verder bouwen, en moet dissonanten erkennen en door ze heen werken. In tabel 3.1 staat een overzicht van de harmonieën waar teams zich op moeten richten en onenigheden waar teams door heen moeten werken. Als een team succesvol is met het verwezenlijken van de in dit overzicht genoemde harmonieën bij een bepaalde fase kan er verder gewerkt worden aan de volgende fase. Bij elke set van harmonieën die worden verwezenlijkt en dissonanten die verwerkt worden groeit de teamspirit.

Om ervoor te zorgen dat teams succesvol zijn in alle fasen en uitgroeien tot een spirited, high-performing team is het van belang dat de verschillende factoren die bepalend zijn voor deze groei worden gefaciliteerd. Als er een dissonant aanwezig is in een bepaalde fase is het de taak van de facilitator om te helpen bij het werk dat het team in die fase verricht. Het is de verantwoordelijkheid van de facilitator om het bewustzijn van het team te verhogen (door het team haar verhaal te laten doen) en om de competenties te ontwikkelen die nodig zijn om teamleden te ondersteunen tijdens het proces om een spirited, high-performing team te worden. Bij het verhogen van teamspirit speelt 'storytelling' volgens Heermann (1997) een belangrijke rol. Het is belangrijk dat teamleden hun verhalen vertellen, hierdoor wordt de spirit van de leden en van het team zichtbaar. Op het delen van ervaringen en het belang van best practices is in paragraaf 3.4 al ingegaan. Op het belang van faciliteren bij het bevorderen van teamspirit zal in paragraaf 3.11 verder worden ingegaan.

Tabel 3.1: "Team Spirit Harmonics" (Heermann; 1997)

CONSONANCES	DISSONANCES
(a combination of musical tones that have resolved—that is, they are in agreement)	(a combination of unresolved musical tones)
Service <i>-contribution:</i> generously and freely giving to another <i>-aligned execution:</i> fulfilling, in a unified way, customer and team needs <i>-mutual support:</i> providing reciprocal assistance	Service <i>-depletion:</i> feeling used up, unable to freely give to another <i>-uncoordinated action:</i> incompletely fulfilling customer and team needs <i>-unsupportiveness:</i> acting without concern for others
Initiating <i>-orientation:</i> becoming familiarized and aware <i>-belonging:</i> feeling allied with and a part of the team <i>-trust:</i> feeling reliant and secure about team members	Initiating <i>-disorientation:</i> experiencing disequilibrium and fear <i>-alienation:</i> feeling like a misfit, not a part of the team <i>-mistrust:</i> feeling insecure and cautious about team members
Visioning <i>-shared vision/values:</i> agreeing on what is possible and its underlying worth and merit <i>-compassion:</i> experiencing empathy and concern for another <i>-presence:</i> deeply experiencing the purpose of the team	Visioning <i>-ambiguous vision/values:</i> experiencing uncertainty about what is possible—let alone its underlying worth and merit <i>-callousness:</i> being insensitive and harsh <i>-aridness:</i> feeling barren and empty, without a sense of purpose
Claiming <i>-goal/role alignment:</i> agreeing on the outcome and the means for achieving it <i>-organization support:</i> securing the necessary resources from the organization <i>-competence:</i> developing skills and awareness needed to perform team roles	Claiming <i>-nonalignment:</i> disagreeing about the outcome and means for achieving it <i>-nonsupport:</i> being unable to secure the necessary resources from the organization <i>-deficiency:</i> not having the skills and awareness needed to perform team roles

Celebrating <i>-appreciation:</i> feeling recognized and acknowledged <i>-energy:</i> experiencing vitality and aliveness <i>-wonder:</i> experiencing an unbounded sense of possibility	Celebrating <i>-nonappreciation:</i> not feeling recognized and acknowledged <i>-burnout:</i> feeling used up and ineffective in the team <i>-disenchantment:</i> feeling repelled and put out
Letting Go <i>-disclosure:</i> revealing previously suppressed attitudes and opinions <i>-constructive feedback:</i> providing forthright responses that encourage growth <i>—completion:</i> feeling a sense of freedom when everything has been said	Letting Go <i>-withheld communication:</i> concealing attitudes and opinions from others <i>-criticism:</i> offering unsupportive critical feedback <i>-incompletion:</i> feeling regretful about withholding communications

Tabel 3.1: “Team Spirit Harmonics” (Heermann; 1997)

3.9 De barrières bij het bevorderen van teamspirit

Het bevorderen van teamspirit is geen proces dat zonder slag of stoot zal verlopen. Om ervoor te zorgen dat alle middelen en activiteiten voor het verhogen van teamspirit optimaal resultaat kunnen hebben moet er rekening gehouden worden met zaken die dit proces kunnen belemmeren. Vanuit de literatuur zijn vijf barrières naar voren komen, zoals conflicten, onderlinge geschiedenis en individuele targets.

Een *eerste barrière* is het afhandelen van conflicten, of eigenlijk het gebrek daaraan. Zoals in paragraaf 3.8 ook al duidelijk werd is het van belang dat conflicten niet genegeerd worden, maar dat ze erkend en opgelost moeten worden. Orlich (2008) beschrijft in zijn boek ook dat negativiteit en conflicten een negatieve invloed hebben op individuen en op teamspirit. Om teamspirit te verhogen moet er positiviteit heersen en moeten conflicten zo snel mogelijk opgelost worden. Hij geeft ook drie manieren waarop volgens hem conflicten verminderd en harmonie verbeterd kan worden binnen een team. (1) Werknemers kunnen hun communicatieve vaardigheden verbeteren. Ze kunnen bijvoorbeeld als doel hebben beter te luisteren of gevoelens respectvol en positief te uiten. (2) Werknemers kunnen hun vaardigheid om anderen te helpen en hulp te ontvangen verbeteren. Ze kunnen bijvoorbeeld als doel hebben mensen actiever te helpen of suggesties van teamleden meer openhartig en enthousiast te ontvangen. (3) Werknemers kunnen hun focus controle verbeteren. Ze kunnen bijvoorbeeld als doel hebben meer te focussen op hoe zijzelf en anderen de beste resultaten kunnen halen of leren positief te blijven als dingen niet op hun manier gaan.

Een *tweede barrière* is een eventuele bestaande negatieve teamdynamiek en verstoorde teamfunctionering, voordat er aan teamspirit gewerkt kan worden, moet dit eerst opgelost worden. Dit kan gedaan worden met een verbeterde communicatie en het verbeteren van onderlinge relaties. Ook kan de onderlinge geschiedenis tussen teamleden een barrière vormen. Het kan soms moeilijk zijn voor werknemers om zich veilig te voelen bij het openstellen, kwetsbaar opstellen of vrijuit delen met elkaar. Om dit op te lossen is tijd nodig, eventuele veranderingen in personeel en een positief voorbeeld van de leidinggevende. De leidinggevende is verantwoordelijk voor het creëren van een veilige omgeving waarin individuele risico's en kwetsbaarheid verminderd worden, persoonlijke waardering hoog is en werknemers het gevoel hebben dat ze deel uit maken van een groter en belangrijk geheel. (Klann; 2004)

Een *derde barrière* kan zijn dat niet alle teamleden even open zullen staan voor het initiatief om teamspirit te verhogen, en de daarmee samengaande middelen en activiteiten. Deze werknemers houden de situatie het liefste zoals het nu is en vinden het versterken van teamspirit misschien onpraktisch, idealistisch, een aantasting van hun privacy of verspilling van tijd. Sommigen zullen ook een afwachtende houding hebben. De leidinggevende moet tolerant en geduldig zijn ten opzichte

van deze werknemers en beseffen dat het verhogen van teamspirit niet binnen een nacht gerealiseerd is. Het bevorderen van teamspirit is een continu ontwikkelingsproces. Als de 'twijfelaars' eenmaal het proces in actie zien zullen de meesten ook wel bijdraaien. (Klann; 2004)

Een *vierde barrière* wordt gevormd door individuele agenda's. Competitief gedrag en ambities kunnen open communicatie ongemakkelijk maken. Om dit tegen te gaan kunnen er basisregels opgesteld worden om dit soort gedrag te ontmoedigen. Er kan feedback gegeven worden als het gedrag toch vertoond wordt en 'goed' gedrag kan beloond worden met beloningen. (Klann; 2004)

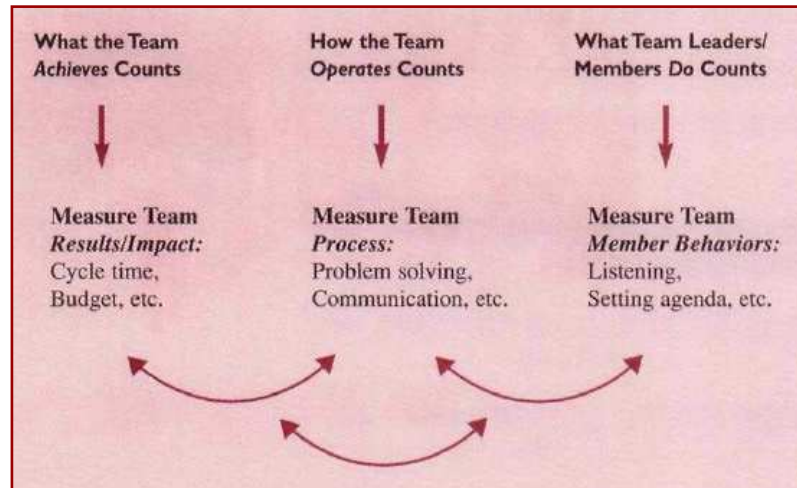
Een *vijfde en laatste barrière* is gerelateerd aan individuele targets. Aan het stellen van persoonlijke doelen zitten zowel voor als nadelen. Een voordeel is dat de aandacht van een werknemer gefocust wordt op het behalen van deze doelen. Een nadeel is alleen dat werknemers hierdoor niet snel zaken op zullen pakken die naast dit doel liggen (zoals het helpen bij andermans problemen), zeker niet als ze ook nog eens onder druk staan om dit doel te halen. Als binnen de organisatie iedereen aan zijn eigen doelen werkt, heeft de onderlinge collegialiteit daar onder te leiden. Hierom zou het bij groepen en teams beter zijn om teamdoelen te stellen in plaats van individuele doelen. Dit geldt helemaal wanneer de taken van werknemers onderling sterk met elkaar verbonden zijn. Door deze individuele doelen te veranderen in teamdoelen wordt de wederzijdse samenwerking en teamspirit gestimuleerd. (Koninklijke Landmacht; 2002) Stallard (2007) haalt in zijn boek ook het belang van gezamenlijke doelen aan. Volgens hem motiveert interne competitie werknemers wel, maar het vernietigt ook vertrouwen en bereidwilligheid. Werknemers moeten elkaar als collega's zien en niet al concurrenten. Dit is helemaal van belang als het werk vraagt om een hoge mate van teamwerk. Werknemers moeten zich niet concentreren op het beter zijn dan anderen, maar moeten hun energie stoppen in externe concurrenten en zo goed mogelijke individuele prestaties. Chaudron (2004) bevestigt dit ook in zijn boek, maar praat vooral over het nadeel van individuele beloningen: *"Whether groups are financially rewarded instead of individuals can either reinforce or tear apart a group's attempt at teamwork"*. Het is alleen wel zo dat teamdoelen zelf ook nadelen hebben waarvan het voornaamste is dat het probleem alleen maar naar een hoger niveau verplaatst wordt. In paragraaf 3.10 wordt meer beschreven over hoe een organisatie het beste met teamdoelen en de bijbehorende beoordeling en beloning kan omgaan.

3.10 Het beoordelen en belonen van teamprestaties

Uit onderzoek blijkt dat veel bedrijven moeite hebben met het managen van teamprestaties en het belonen van teams en individuen. Ook blijkt dat er weinig bekend is over hoe bedrijven dit het beste kunnen managen. (Shaw en Schneier; 1995) Omdat hierover weinig bekend was hebben Shaw en Schneier (1995) onderzoek gedaan. Ze hebben zich hierbij gericht op fulltime teams (zoals de clusterteams bij BECO) van professionals en andere "exempt werknemers" (deze term van 'vrije' werknemers komt uit het Amerikaanse rechtssysteem en beschrijft een bepaalde groep werknemers waar vooral professionals onder vallen). Uit dit onderzoek komt naar voren dat volgens werknemers de belangrijkste beloningen van teamwerk intrinsiek zijn. Het gaat dan om beloningen zoals het gevoel iets gepresteerd te hebben door lid te zijn van een succesvol team, het krijgen van informele en formele erkenning als een team, en het krijgen van symbolische prijzen voor teamerkenning en – binding. Het lid zijn van een succesvol team wordt gezien als een beloning op zich. Het salaris dat werknemers ontvangen moet volgens henzelf bepaald worden door eigen vaardigheden (bijvoorbeeld samenwerking of innovatie) en bijdragen (aan individuele en teamprestaties).

Op basis van hun onderzoek trekken Shaw en Schneier (1995) vijf conclusies over het verbeteren van het beoordelen en belonen van fulltime teams van onder andere professionals. Hun eerste conclusie is dat teams regelmatig erkenning moeten krijgen, dit is vaak meer waardevol dan financiële beloningen. De manier van erkenning kan variëren van informele mondelinge feedback tot formele awards (prijzen). Hun tweede conclusie was dat er duidelijke teamdoelen moeten zijn die SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) zijn. De prestatiebeoordelingen en doelen voor het meten van succes moeten door het team zelf

samengesteld worden, bijvoorbeeld op basis van het gezamenlijke doel van de organisatie. Het is hierbij ook belangrijk dat management de gestelde doelen goedkeurt of afkeurt. De derde conclusie die Shaw en Scheiner trekken is dat zowel individuele als teamprestaties gemeten moeten worden. Er bestaan drie onderdelen om teamprestaties op te beoordelen (zie figuur 3.4), om een team goed te kunnen beoordelen moet er naar alle drie de onderdelen gekeken worden.



Figuur 3.4: Drie onderdelen van prestatiemeting bij teams

Bij individuele werknemers is het goed om het gedrag van de werknemer en zijn bijdragen aan het proces te beoordelen omdat dit ook een groot effect heeft op de prestaties van het team. Een individuele werknemer kan op teamvaardigheden beoordeeld worden zoals teamleiderschap, luisteren naar en respecteren van andere teamleden, het geven van feedback, tijdige communicatie, enzovoort. Het is belangrijk om de individuele werknemer persoonlijk te beoordelen om hen in staat te stellen hun prestaties te ontwikkelen en verbeteren, en daardoor ook die van het team. De elementen waarop zowel teams als individuen beoordeeld worden moeten een afspiegeling vormen van de focus en de prioriteiten van de organisatie. De vierde conclusie die in dit onderzoek getrokken wordt gaat over de manier waarop de prestatiedata verzameld kunnen worden. De informatie over prestaties kan verkregen worden door bijvoorbeeld klanttevredenheid evaluaties, feedback van teamleden of een open discussie met het team over prestatiefeedback. Als een organisatie niet gewend is aan het openlijk geven van feedback kan dit langzaam opgebouwd worden van anonieme feedback naar open en directe feedback. Ook kan de feedback eerst voor ontwikkeling gebruikt worden en pas later ingezet worden ter evaluatie van teamleden. De vijfde en laatste conclusie die Shaw en Schneier trekken is dat beloningen aangepast moeten worden op de rol die het team of de individuele werknemer in de werkzaamheden speelt. Of een beloning individueel of teamgericht moet zijn hangt af van de mate waarin werknemers tijd besteden aan teamwerk. In figuur 3.5 wordt een overzicht gegeven van beloningen die aan individuele werknemers of teams gegeven kunnen worden. Over het algemeen worden financiële beloningen niet vaak als teambeloning gebruikt, zeker niet als dit ongebruikelijk is binnen de organisatie. Daarnaast kunnen individuele incentives, als hier binnen de organisatie al gebruik van wordt gemaakt, veranderd worden team-incentives.

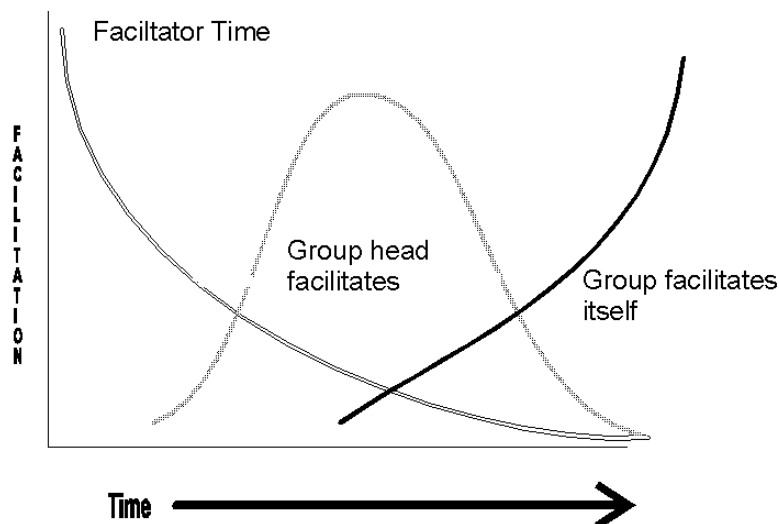
Reward	REWARD CRITERIA*:	
	Individual Performance	Team Performance
Base salary level	•	
Base salary increase	•	•
Recognition		•
Selection for new position	•	•
Selection to team	•	•
Promotion	•	•
Incentives		•
* For those exempt employees principally involved on teams.		

Figuur 3.5: Individuele en teambeloningen

3.11 Teamspirit moet je niet organiseren maar faciliteren

Bij het vormen van een goed en hecht team en het bevorderen van teamspirit is volgens meerdere auteurs facilitatie nodig. De aanwezigheid van facilitatie wordt aangekaart als een voorwaarde voor het slagen of falen van een team en het opbouwen van teamspirit.

Facilitatie is volgens Chaudron (2004) een bepaalde set van houdingen die een team helpt bij (a) het definiëren van doelen, rollen en relaties, (b) het geven van voortdurende feedback op eigen functioneren, (c) het verbeteren van de samenwerking, en (d) verhogen van hun capaciteiten. Veel organisaties wijzen een aantal medewerkers aan als facilitators, maar een facilitator kan niet zomaar vanuit de organisatie gekozen worden. Vaak laat de manier waarop organisaties gebruik maken van facilitators en de manier waarop ze gekozen worden veel te wensen over. Organisaties moeten volgens Chaudron ook beseffen dat verschillende groepen misschien om andere aanpak van faciliteren vragen. Dit houdt onder andere in dat er achterhaald moet worden wat de specifieke behoeften van de groep zijn voordat er daadwerkelijk gefaciliteerd kan worden. Chaudron (2004) zet ook zijn vraagtekens bij faciliteren van het groepsproces door het eigen management. Hij voorziet twee problemen met het faciliteren van de eigen groep door het management. Het eerste probleem is dat het lastig is voor managers om onpartijdig te blijven terwijl ze daarnaast nog wel steeds dezelfde werknemers moeten aansturen en beoordelen. Het tweede probleem is dat leidinggevenden onderdeel van het probleem kunnen zijn. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat de leidinggevende onderdeel is van het probleem wat hij zelf probeert op te lossen. Chaudron stelt hierom ook voor dat er in eerste instantie een facilitator van buiten het team wordt aangesteld, voordat de directe leidinggevende aan de slag gaat met het team. Chaudron geeft deze gedachte weer in figuur 3.6.



Figuur 3.6: facilitatie en groepsoontwikkeling

In figuur 3.6 komen drie belangrijke aspecten terug. De eerste is dat de eigen leidinggevende of de leidinggevende van een andere groep kan dienen als een brug tussen externe facilitatie en zelf-facilitatie. Een tweede aspect is dat, zoals te zien is, het belang van externe facilitatie nooit helemaal weggaat. Er kunnen factoren aanwezig zijn die het (opnieuw) gebruiken van een externe facilitator nodig maken. Een externe facilitator kan zijn vaardigheden wel overdragen, maar zijn objectiviteit en neutraliteit zijn niet over te dragen, daarvoor staat een leidinggevende te dichtbij. Het derde en laatste aspect is dat hoewel de lijnen een redelijk geleidelijk proces laten zien, dit niet betekent dat dit in de werkelijkheid ook zo zal lopen. Onverwachte barrières of inzichten kunnen het groepsproces hinderen of juist versnellen. Elke groep zal ook met een andere snelheid door deze grafiek heenlopen.

Wat in figuur 3.6 naar voren komt is dat om problemen met objectiviteit en de leidinggevende op zich vragen om een externe facilitator. Als deze problemen er niet zijn, of opgelost zijn, kan het faciliteren worden overgenomen door een leidinggevende. Klann (2004) sluit met zijn ideeën aan op dit punt, op het faciliteren door een leidinggevende. Klann vertelt dat leidinggevers moeten faciliteren, ze moeten zorgen voor een omgeving waarin teamleden goed kunnen werken. Daarnaast moeten ze de juiste middelen aanleveren, obstakels en afleidingen verwijderen, problemen oplossen die buiten de macht van teamleden ligt, verantwoording nemen voor alles wat het team wel of niet doet, en ze moeten te allen tijde op alle gebieden het goede voorbeeld geven. Klann (2004) stelt dat succesvolle leiders drie dingen moeten doen: de gewenste resultaten behalen, zorgen voor werknemers en ze laten ontwikkelen, en zichzelf ethisch gedragen. Pas als de leider voorziet in alle drie de elementen kan er teamspirit gecreëerd worden.

Zowel Klann (2004) als Chaudron (2004) geven een aantal eigenschappen en vaardigheden die leidinggevers moeten hebben om het creëren van teamspirit te kunnen faciliteren bij hun team. Volgens Chaudron moet een (interne) facilitator vier bepaalde eigenschappen bezitten: (1) *Politieke positie/objectiviteit en reputatie*: een facilitator moet neutraal overkomen en door iedereen gemogen worden. De onderlinge teams in een organisatie moeten het gevoel hebben dat de facilitator actief naar hen luistert, met ze meeleeft en vertrouwelijke informatie vertrouwelijk houdt. (2) *Kennis*: facilitators moeten interesse hebben in een levenlang blijven leren. Het gaat hierbij niet zozeer om het niveau of de inhoud, maar vooral om de motivatie om zichzelf te blijven verbeteren. Het is van belang dat ze een voorbeeld vormen voor andere werknemers. (3) *Vaardigheden*: Chaudron kaart aan dat iemand die faciliteert zowel standaard vaardigheden moet bezitten als vaardigheden die voor bepaalde teams van belang kunnen zijn. (4) *Persoonlijke eigenschappen*: een facilitator moet de juiste mengeling van flexibiliteit en fermheid bezitten. Hier wordt mee bedoeld dat facilitators niet te veel waarde moeten hechten aan het volgen van het 'standaard proces', maar

moeten ook niet inconsistent zijn en conflicten niet openlijk oplossen. Ze moeten gestructureerd genoeg zijn om teamacties voort te blijven zetten maar ook af en toe los genoeg zijn tijdens bijvoorbeeld brainstormsessies. Facilitators moeten ook assertief zijn. Als laatste moeten ze het vermogen hebben om enthousiast te zijn over, en interesse te tonen in het helpen van anderen in hun ontwikkeling, door het behalen van goede resultaten voor henzelf en de organisatie.

Klann vult dit onderscheid van Chaudron aan door uitgebreider in te gaan op de persoonlijke eigenschappen van een leidinggevende als facilitator. Volgens hem dragen deze eigenschappen vooral bij aan het vervullen van de sociale behoeften van werknemers. De eigenschappen die Klann beschrijft zijn de volgende: (a) *Oprecht begaan met en geïnteresseerd in de mensen die ze leiden*: als teamleden zien dat hun leider net zo geïnteresseerd is in het behalen van hun professionele doelen als in de teamdoelen, zullen ze reageren met loyaliteit, steun en medewerking. (b) *Creatief en staat open voor risico's*: het verhogen van teamspirit is een innovatief proces, het richten op resultaten boven alles staat hier recht tegenover. (c) *Flexibel en buigzaam*: een leider moet niet alleen zijn eigen manier willen volgen. (d) *Integer*: de leider staat stevig in zijn schoenen, leeft volgens duidelijke principes en weet wat goed en verkeerd is. (e) *Origineel, oprecht en echt*: Leiders moeten ongeacht hun positie een 'echt persoon' en gemakkelijk in de omgang zijn. Ze moeten niet arrogant, ongeduldig, te kritisch of afstandelijk zijn. (f) *Open, eerlijk en zelfonthullend*: Als leider is het belangrijk om zaken over jezelf met teamleden te delen. (g) *Hartstochtelijk over het werk*: de passie van de leider moet aanstekelijk zijn en een duidelijke boodschap sturen over de focus en betrokkenheid van de leider. Hierdoor kunnen teamleden zich identificeren en kan er een emotionele band opgebouwd worden. (h) *Competent*: Een leider moet kennis hebben over hun industrie, organisatie en de functies die ze binnen een bedrijf verrichten. Ze zullen dus ook moeten blijven leren om succesvol te blijven. (i) *Vaardig in het selecteren en plaatsen van werknemers*: Het is enorm belangrijk om mensen in team te brengen die passen binnen de bedrijfscultuur. (j) *Wordt gezien als "staat altijd klaar voor het team"*: Leiders moeten zichtbaar en beschikbaar zijn. Ze moeten participatie aanmoedigen maar moeilijke beslissingen niet uit de weg gaan en zorgen dat het team weer terug gezet wordt op het juiste pad als dat nodig is.

3.12 Hoe nu verder?

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk vermeldt geeft dit theoretische hoofdstuk vooral een antwoord op de eerste, derde en vierde deelvraag. Daarnaast wordt er ook deels ingegaan op de tweede deelvraag. Om te beginnen werd er in de eerste paragraaf een definitie van teamspirit gevormd waarop de rest van dit onderzoek voortbouwt. In het volgende hoofdstuk wordt aangegeven hoe de werknemers denken over het begrip teamspirit. Het verschil tussen paragraaf 3.1.1 en 4.1 geeft inzicht in mogelijke verbeterpunten richting de beantwoording van de hoofdvraag.

De tweede deelvraag is in dit hoofdstuk niet echt naar voren gekomen. De reden hiervoor is dat de beantwoording van deze vraag vooral voortkomt uit het veldonderzoek. Wel geven bijvoorbeeld paragraaf 3.3 en 3.5 aan wat idealiter de uitgangssituatie bij het verbeteren van teamspirit zou moeten zijn. Zoals het hebben van een goed gedragen en geaccepteerde missie en gedragsregels en een juiste bedrijfscultuur. De elementen die in deze paragraaf genoemd worden zullen ook terugkomen in het volgende hoofdstuk, onder andere in paragraaf 4.3.2 en 4.3.3.

Het merendeel van dit hoofdstuk is in gegaan op de beantwoording van de derde deelvraag. Hierin ligt ook de voornaamste link met het volgende hoofdstuk. De theorie en praktijk die een antwoord geven op deze deelvraag zijn nauw met elkaar verweven. Zo heeft de in het begin gevonden literatuur invloed gehad op het vinden van informatie in de praktijk, en hebben de uitkomsten uit het veldonderzoek invloed gehad op de verdere literatuurstudie. Vanuit de literatuur is bijvoorbeeld tevoorschijn gekomen dat gedeelde ervaringen, communicatie en een beoordelings- en beoordelingssysteem gericht op het team van belang zijn. In het volgende hoofdstuk wordt hiermee ook een link gelegd doordat uit de interviews naar voren is gekomen dat in deze factoren nog ruimte voor verbetering ligt. Ook is er in dit hoofdstuk naar voren gekomen dat het belangrijk is

om teamspirit gefaseerd te bevorderen en dat dit proces het meest optimaal is als het wordt gefaciliteerd.

In het volgende hoofdstuk wordt ook verder geborduurd op de literatuur die in dit hoofdstuk een antwoord heeft gegeven op de vierde deelvraag. Dit antwoord komt vooral neer op het feit dat verhalen en ervaringen gedeeld moeten worden om de onderlinge emotionele band te versterken en dat het delen van successen een gunstig effect heeft op het bevorderen van teamspirit. Met deze informatie in het achterhoofd en met de informatie uit paragraaf 4.5 over het communiceren van de best practices en inspirerende projecten, kan in hoofdstuk zes ook een antwoord gegeven worden op de vijfde deelvraag.

4 Het verhogen van teamspirit - De praktijk

In het vorige hoofdstuk is beschreven wat teamspirit precies inhoud, wat nodig is om het te kunnen bevorderen en welke middelen en activiteiten daadwerkelijk teamspirit kunnen verhogen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de praktijkkant van deze zaken: de situatie bij BECO. Dit hoofdstuk is vooral gebaseerd op de verschillende interviews die gehouden zijn en de vragen die hier gesteld zijn. In paragraaf 4.1 wordt beschreven wat de werknemers bij BECO verstaan onder teamspirit. In paragraaf 4.2 wordt beschreven wat er momenteel omtrent teamspirit gedaan wordt bij BECO, de huidige situatie. In paragraaf 4.3 wordt verder op deze huidige situatie ingegaan door in te gaan op huidige behoeften en factoren die ruimte voor verbetering kennen wil teamspirit bevorderd worden. Daarna worden in 4.4 ideeën aangedragen die door de werknemers aangedragen zijn ter bevordering van teamspirit. Vervolgens wordt in paragraaf 4.5 voor het merendeel een antwoord gegeven op de vijfde deelvraag. En ten slotte wordt in paragraaf 4.6 een link gelegd naar het volgende hoofdstuk.

4.1 Teamspirit volgens BECO

De eerste vraag die werknemers van BECO tijdens de interviews is gesteld was wat zij onder teamspirit verstaan. De antwoorden die op deze vraag werden gegeven laten zien dat slechts een beperkt aantal werknemers de diepere betekenis van teamspirit, zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, echt weten doorgronden. De overige medewerkers benoemen wel zijdelings elementen die verbonden kunnen worden met teamspirit maar richten zich toch hoofdzakelijk op elementen die gerelateerd zijn aan teamwork en het bevorderen van de prestatie van het projectteam.

In deze paragraaf worden een aantal citaten van werknemers gegeven waarvan sommigen meer gericht zijn op teamwork en andere heel dicht in de buurt van 'echte' teamspirit komen. Het is belangrijk om in te zien dat teamspirit niet hetzelfde is als goed teamwork. Teamwork is extrinsiek en draait meer om het resultaat, het goed samenwerken om een goede prestatie neer te kunnen zetten, teamspirit is juist intrinsiek en draait meer om het proces, het opbouwen van sterke onderlinge relaties die een bepaald gevoel met zich meebrengen. Een goed team vormt de basis, maar teamspirit zelf gaat een stap verder en gaat veel dieper. Teamspirit is het ontastbare, moeilijk te omschrijven gevoel dat vaak aanwezig is bij succesvolle teams. Het "wij-gevoel" dat inspireert, stimuleert, energie geeft en er voor zorgt dat werknemers samen meer kunnen bereiken dan alleen.

Werknemers moeten ervaren dat iedereen met zijn neus dezelfde kant op staat, een gezamenlijke richting als gegeven is niet voldoende. Hieruit komt ook weer het verschil naar voren tussen teamwork en teamspirit. Het alleen hebben van gezamenlijke doelen is teamwork: *"Onder teamspirit versta ik gezamenlijk streven naar een gezamenlijk doel. Samenwerken en elkaar ondersteunen."* (Interview Werknemer L) *"Teamspirit is dat je het gevoel hebt dat je gezamenlijk werkt aan dezelfde doelen, dat kan binnen een project zijn, en je moet het idee hebben dat iedereen naar ieders geweten een bijdrage levert aan het project. [...] En niet alleen formeel, je kan het wel vastleggen op papier, maar je moet ook het gevoel hebben dat je gelijke doelen hebt en een gelijke bijdrage levert."* (Interview Werknemer J). *"Als je met een groep mensen gemotiveerd aan een bepaald onderwerp of project werkt. Dat is voor mij de kern."* (Interview Werknemer Q) *"We gaan er met z'n allen voor, of het nou een project is, het verzinnen van nieuwe producten of bedenken wat je kan doen om een collega te helpen. We gaan het met z'n allen oplossen, met z'n allen doen. Dat vind ik belangrijk in teamspirit. Dat je een gezamenlijk doel hebt. En dat iedereen daar ook ontspannen inzit, dat er ruimte is om elkaar kritiek te geven, maar ook elkaar te helpen bij het verbeteren, en dat er ruimte is voor vragen en twijfels. Dit wel allemaal sterk gerelateerd aan werk, heel persoonlijk hoeft het niet te worden."* (Interview Werknemer C) Zoals gezegd, teamspirit is meer dan alleen samenwerken en zorgen dat je samen het einddoel bereikt. In deze citaten wordt vooral gepraat over teamwork en resultaat gerichtheid. De laatste zin van het laatste citaat maakt ook een belangrijk

punt, dit punt is alleen wel in strijd met de theorie. Bij teamspirit is juist het persoonlijke van belang. Een relatie opbouwen doe je met een persoon en niet met een functie of een project. Het persoonlijk leren kennen van collega's is fundamenteel voor het bevorderen van teamspirit.

De volgende citaten komen veel dichterbij de buurt van de teamspirit als intrinsieke waarde en persoonlijke beleving. “[Teamspirit is] een soort gevoel van ‘wow’ we gaan samen iets moois maken.” (Interview Werknemer P) “Zonder teamspirit heb je ook gewoon geen energie, geen drijfveer om met z’n allen iets te presteren.” (Interview Werknemer U) Deze twee citaten laten zien waar het volgens de theorie nou echt om draait bij teamspirit: om een overweldigend gevoel van energie, inspiratie en stimulatie. Voor dit gevoel is een sterke onderlinge emotionele betrokkenheid van belang. Wil er sprake zijn van teamspirit dan moeten mensen betrokken raken bij elkaar zodat er een emotionele band kan ontstaan en teamspirit kan groeien. Deze betrokkenheid wordt door één van de werknemers heel mooi verwoord: “Wat ik onder teamspirit versta is dat mensen open staan, hun voelsprietten hebben uit staan, voor andere dingen die leven. Dat je probeert feeling te hebben met wat anderen beweegt en waar anderen mee bezig zijn.” (Interview Werknemer H) Werknemers moeten elkaar dus goed leren kennen op persoonlijk vlak zodat er een sterke relatie gebouwd kan worden. Dit betekent dat er energie gestoken moet worden in het ontwikkelen van een emotionele band, maar het betekent ook dat er een goede basis aanwezig moet zijn. “Dat leuke en dat gezellige, en die onderlinge verbondenheid komt vanzelf omdat je die andere dingen gewoon goed doet. Dan doel ik op alles, het team zelf hadden die verschillende rollen glashelder, iedereen had zijn sterktes en zwaktes duidelijk en de gezamenlijke ambitie was om het goed te doen, alles was prima voor elkaar en dan krijg je een goed team. Niemand deed daar rotklusjes zonder dat hij besepte waarom hij dat rotklusje moest doen.” (Interview Werknemer S) Dit sluit heel goed aan op de theorie en laat ook goed het verband zien tussen teamspirit en teamwork. Teamspirit ontstaat pas echt goed als de basis, het hebben van een team, goed is. Hiervoor ook zijn duidelijke rollen en doelen van belang, zoals in het vorige hoofdstuk ook naar voren kwam. Wat belangrijk is, is dat het bij de rollen en doelen niet alleen gaat om het aanwezig zijn van duidelijke rollen en doelen, maar dat de ervaring ervan ook een belangrijke rol speelt. Voor het bevorderen van teamspirit is het bestaan van een gezamenlijke richting alleen dus niet genoeg. Het moet echt uitgedragen worden, volledig begrepen worden en gezamenlijk beleefd worden door alle werknemers.

4.2 Huidige activiteiten en methoden ter bevordering van teamspirit

Voordat de huidige situatie aan de hand van de interviews wordt beschreven wordt in deze paragraaf nog wat extra achtergrondinformatie over BECO gegeven. In deze paragraaf wordt beschreven welke activiteiten en methoden op dit moment al bestaan om de verschillende werknemers bij elkaar te brengen.

Om te beginnen vinden er bij BECO elk jaar een aantal standaard activiteiten plaats zoals het kerstdiner, de sportdag of de Nieuwjaarsborrel. Elk nieuw jaar begint bij BECO met een Nieuwjaarsborrel met alle BECO-werknemers. Aan het einde van het jaar vindt altijd het kerstdiner plaats dat elk jaar door één werknemer georganiseerd wordt. Dit diner is bedoeld voor alle BECO-collega's en hun partners. Tijdens deze avond wordt er geborreld en is er een dinerbuffet en ruimte voor wat beweging op de dansvloer, daarnaast wordt er altijd een korte speech gehouden. Tijdens dit kerstdiner wordt ook altijd een ludiek tijdschrift uitgebracht: de BECO-boulevard. In dit blad wordt een beetje de spot gedreven met collega's door middel van bewerkte foto's en grappige verhaaltjes. Er zijn altijd drie of vier dezelfde werknemers die de redactie hiervan op zich nemen. Het uitbrengen van dit tijdschrift wordt door de werknemers gewaardeerd, maar het initiatief om input aan te leveren laat soms nog wat te wensen over.

Naast het kerstdiner wordt er ook elk jaar op een zaterdag een sportdag georganiseerd voor alle collega's, partners en kinderen. Helaas is dit jaar alleen de sportdag niet doorgegaan door te weinig animo vanuit de werknemers. Mogelijke redenen die worden gegeven door de HR-manager, en die ook worden bevestigd door enkele andere werknemers, zijn dat mensen te druk zijn met hun

privésituatie of te weinig interesse hebben om na werktijd nog met collega's iets te ondernemen. Door één werknemer werd tijdens de interviews ook gezegd dat de sportdag de laatste jaren vaak hetzelfde is en dat het ook lastig is om de invulling op alle werknemers aan te laten sluiten. Voor het komende jaar is wordt de sportdag waarschijnlijk op een doordeweekse dag georganiseerd voor alleen BECO-werknemers in de hoop dat de opkomst hoger is. De sportdag wordt elk jaar door de meest nieuwe werknemers van BECO georganiseerd.

Naast deze standaard BECO-brede activiteiten vinden er ook activiteiten plaats die meer regiogebonden zijn. Nijmegen gaat bijvoorbeeld ongeveer twee per jaar met hun regio iets leuks doen zoals borrelen of uit eten en Rotterdam is sinds juni weer gestart met het organiseren van maandelijkse borrels. Daarnaast wordt er rond Sinterklaas in Rotterdam 'Recycle-Klaas' georganiseerd. Recycle-klaas houdt in dat iedereen drie voorwerpen van thuis meeneemt die ze zelf niet meer gebruiken, maar waar anderen nog wel iets aan kunnen hebben. Door middel van een spel worden deze cadeaus onder de aanwezigen verdeeld. Deze activiteit vindt plaats in Rotterdam en is voor alle collega's bedoeld, maar er komen meestal voornamelijk Rotterdamse werknemers. Deze activiteit is dit jaar ook niet door gegaan door een gebrek aan animo.

Naast de tot nu toe genoemde activiteiten die puur voor de gezelligheid zijn bedoeld zijn er ook een aantal andere zaken die (kunnen) bijdragen aan het teamgevoel ook al zijn deze zaken hier niet specifiek op gericht. Volgens het de HR-manager hebben bijvoorbeeld adviseursoverleggen, in-company trainingen en KES-sessies ook altijd wel als doel de teamspirit te verhogen.

Een voorbeeld van dit soort activiteiten zijn de verschillende overleggen die binnen BECO plaatsvinden. Er zijn binnen BECO drie niveaus waarop overleggen plaatsvinden: BECO-breed, op management niveau en op clusterniveau. Twee keer per jaar is er een BECO-breed overleg; de adviseursdag. Deze dag bestaat uit verschillende onderdelen. 's Morgens vinden er clusteroverleggen plaats en 's middags kan iedereen kiezen voor een bepaalde "kennis en ervaringsessie" (KES-sessie). Er worden meestal drie verschillende KES-sessies georganiseerd waaruit iedereen dan één sessie van anderhalf uur kan kiezen. De onderwerpen voor deze middag komen voort uit zaken die werknemers wel eens met elkaar zouden willen bespreken. Iedereen kan voor deze KES-sessies onderwerpen aandragen en uiteindelijk worden er dan drie geselecteerd. Na deze KES-sessies volgt er ook nog een plenair deel. Tijdens dit plenaire deel wordt er een presentatie gegeven over de stand van zaken en wordt er een rondvraag gehouden. Hiernaast komt er bijvoorbeeld ook wel eens een externe gastspreker. Afgelopen november is het anders aangepakt en zijn zowel de vestiging in België als de vestigingen in Nederland samen naar Nike gegaan voor een bedrijfsbezoek. Tijdens dit bezoek werd er een bezoek gebracht aan verschillende gebouwen, waaronder één van de fabrieken, en vond er een discussie plaats tussen de werknemers van BECO en die van Nike. Daarnaast was er een plenair deel en werd deze dag afgesloten met een diner.

Naast de adviseursdagen vindt er sinds korte tijd een overleg plaats met alleen de (markt- en cluster)managers. Deze manager-overleggen vinden ongeveer vier keer per jaar plaats en hebben vaak een strategisch en een operationeel deel. Deze overleggen zijn bedoeld om kennis en ervaring uit te wisselen en om na te denken over wat ze van elkaar kunnen leren, soms bestaan ze uit een stuk externe training. Uit deze overleggen komen soms goede ideeën, bijvoorbeeld het mailen van elkaar bij een leuk initiatief, maar daar gebeurt alleen in de eerste weken wat mee en daarna zakt het ook heel snel weer weg volgens de HR-manager. Naast deze overleggen met de managers zijn er vaak ook één of twee dagen per jaar waarbij er nagedacht wordt over budgetten, strategie en dergelijke. Naast overleggen met alleen de managers vinden binnen de clusters zelf ook overleggen plaats. Elk cluster heeft ongeveer drie tot vier keer per jaar een clusteroverleg. De inhoud en aanpak van deze overleggen is bij elk cluster anders, maar meestal draait het om het bespreken van projecten, de stand van zaken en de komende periode. Een voorbeeld van zo'n clusteroverleg is het strandoverleg van het cluster MVO (zie bijlage 4.11). In het verleden werden er ook regio-overleggen gehouden, maar er was maar een kleine groep mensen die zich actief opstelde om leuke onderwerpen te verzorgen. Er was maar een beperkte groep die er echt iets van wilde maken.

Behalve overleggen vinden er ook ander initiatieven plaats die indirect een invloed kunnen hebben op het teamgevoel bij BECO. Zo worden in Rotterdam bij verjaardagen meestal de kamers

versierd en wordt er gezamenlijk taart gegeten. Ook wordt door degenen die daarvoor jarig is geweest een kleinigheidje gekocht voor de jarige. Daarnaast worden er BECO-breed wel eens 'hoera-mails' gestuurd als een project binnen is gehaald. In deze mails staat wat de bedoeling is van het project en wat het budget is. De bedoeling hiervan is om werknemers te informeren over elkaars werkzaamheden, en om elkaar trots te maken en successen te delen. Het informeren van elkaar gebeurt ook door het eens per maand sturen van een projectoverzicht. Elke maand wordt er door één medewerker een overzicht gemaakt van alle nieuwe projecten dat wordt gemaild naar alle medewerkers. Op dit overzicht is te zien waar iedereen de komende periode mee bezig is, hoe het project heet, wie de opdrachtgever is, wie de projectleider is en wat het budget is. Als werknemers dan meer willen weten over een bepaald project kunnen ze contact opnemen met de projectleider. Als het nieuwe intranet operationeel is wordt dit waarschijnlijk vanaf dan via het intranet gecommuniceerd.

Als laatste zijn er nog een aantal losse zaken zoals BECO Human Capital, een boekje waarin alle CV's van de werknemers bij BECO zijn opgenomen. In-company trainingen die bij BECO één tot twee keer in het jaar worden gegeven, bijvoorbeeld over adviesvaardigheden of acquisitie. Nieuwsbrieven die gericht zijn op klanten waarin nieuws staat over bepaalde projecten en ontwikkelingen. Hiernaast zijn er ook een aantal systemen om informatie, kennis en ervaringen met elkaar te delen: Customer Relationship Management Systeem, beheeromgeving, intranet, de BECO kennisbank (dit laatste is nog in ontwikkeling, zie bijlage 4.3), de BECO-website en diverse inhoudelijke websites in eigen beheer. Als het nieuwe intranet operationeel wordt is het de bedoeling dat elke maand een ander lid van het managementteam gaat bloggen.

Hoewel er dus redelijke wat mogelijkheden geboden worden om de onderlinge band tussen collega's te versterken is er volgens het management nog ruimte voor verbetering. Het managementteam heeft namelijk het gevoel dat de interesse voor BECO-brede activiteiten, zoals een sportdag of adviseursoverleg, aan het wegzakken is. Daarnaast heersen er ook wat spanningsvelden. Zo vinden werknemers het vaak wel leuk om informeel een activiteit te ondernemen, maar vaak vormt het gebrek aan tijd, het voorgaan van de klant en het belang van het privéleven een barrière. Ook ligt er een spanningsveld omdat het managementteam de indruk dat er over het algemeen wel interesse en behoefte is, maar werknemers komen niet met eigen initiatieven om iets op te pakken of te organiseren.

4.3 Huidige situatie en verbeterpunten

De eerste subparagraaf beschrijft een intern onderzoek dat gedaan, hieruit komen enkele elementen naar voren die een bijdrage kunnen leveren aan de bevordering van teamspirit. De andere subparagrafen zijn gebaseerd op de vraag die tijdens de interviews gesteld is over hoe BECO werknemers de huidige situatie vonden met betrekking tot teamspirit. Uit deze antwoorden en de antwoorden op de aanvullende vraag die gesteld was aan drie werknemers over hun top vijf aan voornaamste oorzaken, konden een aantal oorzaken gehaald worden die volgens de werknemers ten grondslag liggen aan de huidige situatie rondom teamspirit. In deze paragraaf worden de belangrijkste oorzaken behandeld.

Vanuit de interviews met de werknemers zijn voornamelijk de volgende oorzaken het genoemd: (1) het niet goed gedragen worden van de gezamenlijke missie of het ontbreken van een gezamenlijke richting, (2) het weinig geven van feedback en het niet goed genoeg kennen van elkaar, (3) het gebrek aan en de aanwezigheid bij gezamenlijke (informele) activiteiten, (4) de scheiding tussen vestigingen (fysieke scheiding) en clusters, (5) de acquisitie- en projectbijdragen, en (6) het gebrek aan contact en communicatie. In het volgende figuur wordt aangegeven hoe vaak en door hoeveel procent van de werknemers, die gevraagd zijn naar verbeterpunten, deze oorzaken genoemd zijn.

Verbeterpunt	Aantal werknemers (van de 15)	Percentage
1.) Het niet goed gedragen worden van de gezamenlijke missie of het ontbreken van een gezamenlijke richting	6	40%
2.) Het weinig geven van feedback en het niet goed genoeg kennen van elkaar	5	33%
3.) Het gebrek aan en de aanwezigheid bij gezamenlijke (informele) activiteiten	4	27%
4.) De scheiding tussen vestigingen (fysieke scheiding) en clusters	3 + 2	33%
5.) De acquisitie- en projectbijdragen	3	20%
6.) Het gebrek aan contact en communicatie	3	20%

Tabel 4.2: Door voornaamste oorzaken voor de huidige situatie rondom teamspirit

Daarnaast zijn, zoals in hoofdstuk twee is beschreven, drie werknemers (waaronder de HR-manager) specifiek gevraagd naar wat volgens hen de vijf voornaamste oorzaken van de huidige teamspirit zijn. Volgens hen lag de oorzaak onder andere bij de aard van het werk (veel individueel werk), het gebrek aan participatie in en initiatieven voor teamactiviteiten, en bij de fysieke scheiding tussen mensen. De hierboven genoemde oorzaken zullen in paragraaf 4.3.2 tot en met paragraaf 4.3.6 allemaal in meer of mindere mate terugkomen.

Een kanttekening bij deze paragraaf is dat er tijdens de interviews specifiek naar negatieve punten of verbeterpunten is gevraagd. Er wordt dus een redelijk eenzijdig beeld gegeven van de huidige situatie bij BECO. De reden hiervoor is dat het gaat om het verbeteren van teamspirit, en daar zijn eerst verbeterpunten voor nodig.

4.3.1 Huidige behoeften naar verbetering

Bij BECO is in de beginperiode een onderzoek gehouden naar de motiverende en bindende elementen bij BECO medewerkers. Tijdens de gesprekken is gevraagd in welke mate de werknemers de elementen van belang vinden, en vervolgens is ook gevraagd hoe tevreden de werknemers zijn met alle elementen. In dit onderzoek ging het om achttien elementen waarvan er vier in meer of mindere mate aan teamspirit verbonden kunnen worden. Het gaat dan om de elementen: 'plezier op het werk', 'erkenning voor werk wat goed gedaan is', 'deel uitmaken van een team', en 'trots op de organisatie, haar missie en productkwaliteit'. Van dit onderzoek is ook een top vijf gemaakt van de belangrijkste elementen en daarin komen de bovengenoemde elementen ook naar voren (zie tabel 4.2)

Extreem belangrijk	Zeer belangrijk
1. Carrière groei, leren en ontwikkeling (53%*)	1. Erkenning voor werk dat goed gedaan is (47%)
2. Zinvol werk, een verschil maken en een bijdrage leveren (47%)	2. Plezier op het werk (41%)
3. Opwindend werk en uitdagingen (38%)	3. Trots op de organisatie, haar missie en productkwaliteit (41%)
4. Plezier op het werk (32%)	4. Flexibiliteit, bijv. in werktijden en kledingcode (38%)
5. Trots op de organisatie, haar missie en productkwaliteit (21%)	5. Deel uitmaken van een team (38%)

* Tussen haakjes wordt het percentage medewerkers aangegeven dat dit element benoemd heeft als extreem c.q. zeer belangrijk

Tabel 4.2: Belangrijkste motiverende en bindende elementen BECO medewerkers

Van alle elementen zijn twee totaaloverzichten gemaakt, één waarin een randschikking wordt gemaakt naar de mate van belangrijkheid en één waarin een randschikking wordt gemaakt naar de mate van tevredenheid (zie bijlage 2). De volgende tabel is een samengevoegd fragment uit deze tabellen.

notering bij belang	Elementen	notering bij tevredenheid	Tevredenheid over elementen						% niet tevreden
			--	-	0 (in balans)	+	++	Totaal score	
3	Plezier op het werk	2	1	1	10	1	12	22	8%
5	Trots op de organisatie, haar missie en productkwaliteit	14	4	3	8	0	6	1	33%
6	Erkenning voor werk dat goed gedaan is	11	3	1	11	1	4	2	20%
10	Deel uitmaken van een team	12	3	1	7	1	4	2	25%

Tabel 4.3: Belang van en tevredenheid over de elementen

Op 'plezier op het werk' na is er te zien dat er bij de andere elementen nog ruimte is voor verbetering. Bij 'trots op de organisatie' heeft een derde van de werknemers die hun waardering uitbrachten een zeer of matig ontevreden oordeel gegeven. Bij 'deel uitmaken van een team' ligt dit op een vierde van de werknemers en bij 'erkenning voor het werk dat goed gedaan is' op een vijfde. Uit deze getallen blijkt dat op deze gebieden dus nog ruimte voor verbetering is, vooral op het gebied van trots op de organisatie, missie en productkwaliteit.

Dat er nog ruimte voor verbetering is wordt ook ondersteund door de conclusies die BECO trekt vanuit dit onderzoek. Volgens BECO lijkt er nog verbeterpotentieel te liggen bij deze andere drie elementen. Bij 'trots op de organisatie' wordt door werknemers onder andere genoemd dat de dienstverlening door externen gaver wordt gevonden dan door de werknemers zelf. De uitstraling naar buiten kan volgens hen dan ook nog sterker, wat eveneens geldt voor het uitstralen van de missie. In de conclusies die worden getrokken komt naar voren dat de bedrijfstrots zal versterken als er meer collega's binnen de organisatie zouden komen die zowel collega's als externen weten te inspireren op het vakgebied van BECO. Ook zal de bedrijfstrots kunnen versterken als er binnen BECO meer als eenheid en minder als eilandjes gewerkt zou worden. Bij het 'deel uitmaken van een team' heerst nog verbeterpotentieel omdat het gevoel van echt als een team te denken en werken soms nog wat ontbreekt. Hierbij wordt door de werknemers ook de behoefte geuit om zowel meer momenten te hebben om met de directe omgeving te sparren, als met het (cluster)team. Een andere conclusie die uit dit onderzoek getrokken wordt is dat de sociale teamcohesie in Nijmegen regelmatig als positief wordt beoordeeld en Rotterdam regelmatig als minder positief. Het laatste relevante verbeterpotentieel voor deze opdracht ligt bij 'erkenning voor het werk dat goed gedaan is'. Uit het onderzoek komt dat er meer erkenning had kunnen zijn voor het binnenhalen van grote projecten en dat de feedback binnen de managementlaag beter lijkt te kunnen.

Op basis van dit onderzoek kan gezegd worden dat er drie elementen zijn waaraan gewerkt kan worden: (1) bedrijfstrots, (2) teamgevoel, en (3) erkenning. Van al deze elementen is in hoofdstuk drie ook aangetoond dat ze een belangrijke rol spelen bij de bevordering van teamspirit.

4.3.2 Het ontbreken van een wederzijds gedragen en geaccepteerde missie

"Ik zou ons een 5 voor teamspirit geven, maar er is nu gelukkig weer een stijgende lijn. We komen eigenlijk van een plek waar we alleen maar zelfsturende eilandjes hadden, maar die groeperen zich nu al meer binnen clusters en daar heerst al meer eensgezindheid en teamspirit. Maar de clusters hebben ook weer allemaal een eigen positie, sterker nog een eigen winst en verliesrekening tegenwoordig, ze hebben eigen clustertargets, eigen doeleinden." (Interview Werknemer K) Dit citaat is één van de uitspraken die illustreert dat bij BECO de eensgezindheid binnen het bedrijf niet optimaal is. Er zijn verschillen tussen de teams binnen BECO en een gezamenlijk richting ontbreekt soms. *"BECO is heel lang 40 zelfsturende eilandjes geweest. Zolang jij je target haalt is er niemand die over je schouder meekijkt en mag je ontwikkelen en doen wat je wilt. En dat betekent dat je focus*

helemaal versnipperd is." (Interview Werknemer K) Tijdens de interviews was ook te merken dat de focus versnipperd was, al moet er bij gezegd worden dat dit steeds minder wordt en BECO bezig is om alle teams en werknemers in één dezelfde richting te krijgen. De teams zelf hebben een duidelijke richting, maar een overkoepelende richting voor BECO als geheel ontbreekt nog. *"Het overkoepelende gevoel van als BECO van 'hier staan wij voor, en daar gaan we met z'n allen voor', omdat dan ook eenduidig in te vullen en uit te dragen, dat is er niet altijd."* (Interview Werknemer P) Volgens de werknemers is er wel een goede missie maar deze wordt niet door iedereen volledig gevolgd, er heerst een tweedeling. Deze tweedeling in de missie werd door veertig procent van de hierover geïnterviewde werknemers aangehaald en is hiermee veruit het meest genoemde probleem. Hoewel niet iedereen een verband legt tussen de tweedeling en de huidige teamspirit, erkennen ze wel dat er een duidelijke tweedeling is met betrekking tot de missie. Om te beginnen wordt volgens sommigen de missie niet goed begrepen en volgen sommigen werknemers maar één kant van de missie. *"Als je heel BECO als team ziet hebben we een missie 'winst in duurzaamheid', niet iedereen begrijpt die missie. Of ze begrijpen het duurzaamheidstuk, of ze begrijpen het winststuk (dat zijn er misschien wat minder), maar het winst in duurzaamheidstuk dat is een handje vol mensen die dat begrijpt. Door het niet begrijpen creëer je onderlinge frustratie. Dan heb je de (ik overdrijf een beetje) harde centenmannen en de 'treehuggende' vrouwen, dat soort tegenstellingen. Tegenstellingen zijn niet goed in een team. Wat je wilt is dat je samen de 'winst in duurzaamheid' deelt, je begrijpt allebei wat er belangrijk is. [...] Nou zolang dat niet gebeurt, en mensen toch voor een deel van de agenda gaan, dan heb je geen gedeelde ambitie en heb je geen team. Dan mag het best wel gezellig zijn, maar dat is niet genoeg."* (Interview Werknemer S) Over deze tweedeling moet wel gezegd worden dat het gaat om wat de werknemers zelf ervaren. Zij hebben het gevoel dat niet alle werknemers met hun neus dezelfde kant op staan. Of dit daadwerkelijk ook zo is kan met de interviews niet worden aangetoond. Voor teamspirit maakt dit ook verder geen verschil, teamspirit draait om het gevoel. Als werknemers het gevoel hebben dat de missie niet goed gedragen wordt staat dit volgens de theorie gelijk aan het daadwerkelijk niet goed gedragen worden van de missie.

Niet alleen op het hogere organisatorische niveau ontbreekt een gezamenlijke (gevolgde) richting, op lagere niveaus is er soms ook weinig terug te vinden van een gezamenlijke richting. Een voorbeeld hiervan wordt door één van de werknemers gegeven: *"Het BECO-businessplan bestaat bijvoorbeeld ook uit zes aan elkaar geplakte plannen, die gaan samen in een boekje en dat is het. Wat er ontbreekt is de slag daarbovenop van wacht eens eventjes, een aantal van die plannen fietsen een andere kant op, naar een andere bedrijfstak of in een andere richting, laten we bewaken dat we het op een zelfde niveau houden en dezelfde bedrijfstakken daarin benaderen. En dat doen we wel op het gebied van coördinatie, het is dus wel zo dat we vragen 'ik weet dat jij met die bedrijfstak bezig bent, kan je dit ook alvast meenemen', maar op het gebied van keuzes maken en een gezamenlijke richting kiezen, en een BECO-marketing kiezen, daar zit groeipotentie."* (Interview Werknemer K) Aan het deels ontbreken van een gezamenlijke richting wordt al behoorlijk gewerkt middels het opstarten van een 'blue ocean' traject. Een 'blue ocean' traject houdt in dat het bedrijf een strategie uitstippelt voor een concurrentieloze markt. De dienst van het bedrijf wordt hiervoor geprofileerd en er wordt gekeken hoe door aanpassingen van deze dienst marktaandeel gewonnen kan worden. BECO heeft een dergelijke analyse gemaakt van het hele bedrijf en van de verschillende clusters. Door dit traject kan de gezamenlijke richting bij BECO verbeterd worden, het is op dit moment volgens één van de werknemers ook al merkbaar dat de teamspirit verbeterd. *"Je hoort mensen steunen, vloeken en tieren over de prestaties die ze af moeten hebben, maar wat het meeste gedaan heeft en wat we niet van te voren konden bedenken, is dat de clusters intensief met elkaar aan het praten zijn, over de combinaties van diensten. Er komt dus een heleboel creativiteit en teamspirit los, wat we eigenlijk voor een groot deel kwijt waren in mijn perceptie, en dat was helemaal geen doelstelling van ons toen we er mee startten. Je merkt gewoon, dat mensen dichter na elkaar toe groeien (en vooral de clustermanagers), ze kunnen elkaar beter vinden, wat ook uit de 'blue ocean' analyse goed blijkt."* (Interview Werknemer K) Één van de problemen bij BECO ligt dus in het gebied van een gezamenlijke richting, en hoewel hier al stappen in gemaakt worden is er nog voldoende ruimte voor verbetering.

Het hebben van een gezamenlijke richting met een duidelijke visie, missie en doelen is volgens de literatuur ook een wezenlijk deel van het fundament voor teamspirit.

4.3.3 Het ontbreken van gedragsregels over feedback en open kritiek

Net zoals een duidelijke, goed begrepen en gedragen missie van belang is, zo zijn ook duidelijke gedragsregels van belang, beiden maken deel uit van de randvoorwaarden voor teamspirit. Door enkele werknemers is tijdens de interviews aangekaart dat werknemers bij BECO 'te lief' zijn en moeite hebben met het geven van kritiek of feedback. Aan het begin van deze opdracht kwam de HR-manager hier ook al mee. Hij zei dat ze bij BECO niet kritisch en te lief voor elkaar zijn, wat er ook voor zorgt dat als er feedback gegeven wordt deze vaak positief is. Volgens de HR-manager heeft dit te maken met dat de werknemers het normaal vinden dat het goed gaat en misschien soms bang zijn voor de gevolgen van commentaar. Hij zegt: *"Ze willen wel kritiek maar willen het niet zeggen. Kritiek gaat via de kantlijn en wordt niet direct gecommuniceerd."* Tijdens de interviews begonnen een aantal werknemers hier ook over en zeiden het volgende: *"Soms zijn we nog weleens te lief, niet iedereen vindt het prettig om zijn mond open te doen op het moment dat dit feitelijk het meest effectief is."* (Interview Werknemer R) *"Ik denk dat we van elkaar niet heel erg scherp hebben wat mensen kunnen, en ik denk ook dat we niet heel erg sterk zijn in het benoemen van met name de zwaktes. We zijn veel te aardig voor elkaar en dat is niet goed, want zachte heemeesters maken stinkende wonden."* (Interview Werknemer S)

Het geven en krijgen van feedback en de manier waarop is van belang om een goed team te kunnen vormen en de teamspirit te laten groeien. Uit de bovenstaande citaten blijkt dat het geven van feedback niet gebruikelijk is binnen BECO. Feedback vraagt om een open cultuur en om gedragsregels. Dat werknemers uitspraken doen over dat ze zich niet op hun gemak voelen bij het uitspreken van feedback duidt erop dat de cultuur niet open genoeg is en er niet genoeg onderling vertrouwen is. Als er voldoende onderling vertrouwen aanwezig zou zijn zouden werknemers geen moeite moeten hebben met het geven van feedback. Verder zijn er bij BECO geen regels aanwezig over de manier waarop feedback gegeven moet worden, het element feedback vormt ook geen vanzelfsprekende factor binnen de gebruiken van BECO. In het kwaliteitszorgsysteem dat BECO heeft staat alleen dat projecten die meer dan één dag in beslag nemen geëvalueerd moeten worden. Deze projectevaluatie bestaat uit een externe evaluatie die met de klant gedaan wordt en uit een interne evaluatie die met het projectteam gedaan wordt. Deze interne evaluatie is vooral gericht op zakelijkheid, vooral op eindresultaat, communicatie met de klant en planning. Daarnaast wordt er ook geëvalueerd op de volgende punten: (1) meedenken en samenwerken binnen het projectteam, (2) communicatie (mondeling en schriftelijk) binnen het projectteam, (3) planning en tijdigheid binnen het projectteam, (4) aandacht voor de winstgevendheid van het project, (5) aandacht voor het leveren van de gewenste kwaliteit. Er wordt dus zo nauwelijks feedback gegeven over de persoonlijke prestaties van individuen. De feedback die belangrijk is voor teamspirit moet niet gericht zijn op het proces en het resultaat, maar op de personen die betrokken waren. De huidige projectevaluatie is onvoldoende, er moet over persoonlijke verbeterpunten gepraat worden. Naast projectevaluatie wordt er ook nergens in gegaan op het geven van feedback. Er zou het geven van persoonlijke feedback een vereiste moeten zijn binnen de clusterteams. Of hier in de praktijk iets mee gedaan wordt is onduidelijk en daarnaast zal het ook bij elk cluster anders aangepakt worden.

"Ik heb het idee dat de scherpheid en diepte nog wel wat hoger kan, dus ook meer onderlinge kritiek en controle, die soms weleens lastig te verkroppen zijn, maar ik denk dat het kwaliteit van het eindresultaat wel verbeterd." (Interview Werknemer B) *"Een uitdaging is nog wel wat onze normen en waarden zijn (van de mensen zelf), wat vinden we belangrijk en wat niet, want daar zit nog wel een groot verschil tussen. Het hoeft niet hetzelfde te zijn, maar het mag wel duidelijker worden. Het is handig om te weten wat iemand belangrijk vindt, de beweegredenen moeten duidelijker worden, het is bijvoorbeeld handig om te weten hoe belangrijk iemand winst vindt en dat hij/zij daarom bepaalde projecten niet wil doen."* (Interview Werknemer C) Zoals eerder gezegd draait het als het om

teamspirit gaat niet om resultaten en zakelijke vaardigheden maar om het proces om de personen zelf. De werknemers geven aan dat het van belang is om feedback te geven over het functioneren van teamleden, maar op dit moment gebeurt dit nog niet. Concluderend kan op basis van deze paragraaf gezegd worden dat er bij BECO geen duidelijke gedragsregels zijn voor persoonlijke feedback.

4.3.4 Het huidige variabele beloningssysteem

In de literatuur is ingegaan op barrières voor teamspirit en één van die barrières is het hebben van individuele doelen. Bij BECO is het huidige beloningssysteem bijna volledig gebaseerd op de individuele werknemer. Dit systeem staat ook in verband met de individuele doelen die aan werknemers gesteld worden, en de individuele beloning die plaats vindt.

De werknemers binnen BECO worden elk jaar beoordeeld op vijf verschillende aspecten: (1) kwaliteit van het eigen werk, (2) bijdrage aan het functioneren van het cluster (c.q. de markt), (3) realisatie persoonlijk target, (4) winstgevendheid voor projectleiders (alleen als van toepassing), (5) bijdrage aan de interne sfeer en ontwikkeling BECO (voor het ondersteunend personeel zijn er drie aspecten). Één van de elementen waarop werknemers beoordeeld worden is dus een persoonlijke financiële target die gebaseerd is op de gerealiseerde omzet bij projecten, de acquisitiebijdrage en de gerealiseerde omzet op PMO (productmarktontwikkelings) taken. Naast deze factoren wordt een clustermanager onder andere extra beoordeeld op het behalen van clusterdoelen. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat dus niet het hele team verantwoordelijk wordt gehouden en er geen sprake is van teamdoelen waarop het gehele team beoordeeld wordt.

De individualiteit die kenmerkend is voor de beoordeling van werknemer werkt door in het beloningssysteem bij BECO, er is geen structureel teambeloningsbeleid. De werknemers worden beloond door middel van een winstdeling en salarisgroei wat op individueel niveau, op basis van de vijf hiervoor beschreven aspecten, bepaald wordt. De beloning in de vorm van een winstdeling wordt alleen uitgekeerd als een werknemer niet meer dan vijftien procent onder zijn (puur financiële) individuele target presteert. Hierdoor komt de nadruk bij deze beloning te liggen op het belang van het halen van een individueel financieel target. Naast een winstdeling en salarisgroei kent BECO geen andere beloningen, op af en toe een taart voor een gezamenlijke prestatie na. Teamprestaties worden dus binnen BECO niet beloond.

De reden om het huidige beloningssysteem aan te halen is dat tijdens de interviews door werknemers de acquisitie- en projectbijdragen werden aangehaald. De huidige manier waarop de acquisitie- en projectbijdragen verdeeld worden over verschillende teams en individuen doet volgens een aantal werknemers serieus afbraak aan teamspirit. De huidige manier zorgt voor frictie tussen clusters en tussen individuen.

“Er zijn een paar elementen in ons systeem die samenwerken eigenlijk tegenwerken, de belangrijkste daarvan vind ik de acquisitiebijdrage en de clusteromzet-verdeling. [...] Als je zo’n opdracht werft, dat doe je meestal niet alleen, wordt 20% van die projectsom opzij gezet en die wordt verdeelt onder de mensen die de opdracht verworven hebben. En daar zie je al een eerste bedreiging ontstaan; het is lucratief om dingen zelf te werven. Want vervolgens wordt het bedrag op een persoonlijke target gezet en daar wordt je gewoon op afgerekend, of je je target haalt ja of nee, hierdoor wordt het persoonlijk en krijgt het persoonlijke betekenis. Dus wat krijg je, mensen gaan ruziën over de acquisitiebijdrage of je krijgt dat ze andere mensen helemaal niet gaan opzoeken omdat ze de acquisitiebijdrage helemaal zelf willen hebben. Dus dat is een element wat teamspirit tegenwerkt, en hetzelfde gebeurt op clusterniveau [met de projectbijdragen]. Projecten worden toegedeeld aan een cluster, en sommige projecten worden toegedeeld aan meerdere clusters. Nou een clustermanager wordt afgerekend op zijn clusteromzet en zijn cluster winst en verlies, dus die gaat mechanismen in werking roepen om zo veel mogelijk zijn armen om die omzet heen te zetten. Mijn belang om iets voor mijn cluster te verdienen is groter dan om iets voor mijn burencuster te verdienen, want daar wordt ik niet op afgerekend.”(Interview Werknemer K) Zowel de acquisitie- als

projectbijdragen vormen dus een systeem dat teamspirit juist belemmert. In de literatuur is het hebben van individuele doelen ook al aangehaald als barrière voor teamspirit (paragraaf 3.8), en hier wordt dat bevestigd. Daarnaast zijn in de literatuur ook randvoorwaarden beschreven voor teamspirit, en duidelijke richtlijnen vormen hiervan een belangrijk onderdeel (paragraaf 3.3). Deze richtlijnen zijn alleen bij BECO alleen niet duidelijk aanwezig. *“Als een project verdeeld is over meerdere clusters worden er afspraken gemaakt over de omzetpercentages die een cluster krijgt. Maar het gebeurt wel eens dat projectleiders/clustermanagers eigenhandig hun percentage van hun cluster te verhogen. Dit moet goed afgesproken worden aan het begin, en als het veranderd wordt moet hier van beide kanten toestemming voor zijn. Het MT zou het [krachtig neerzetten van normen en waarden] betuttelend vinden, maar mensen steken er nu veel tijd in, worden achterdochtig en dat komt de teamspirit niet ten goede.”* (Interview Werknemer C) Volgens de HR-manager bestaan er in het wel richtlijnen voor de acquisitiebijdragen in het kwaliteitszorgsysteem en kan ook iedereen in het systeem zien hoe deze bijdragen per situatie verdeeld zijn. Dit kan dus betekenen dat er wel regels zijn, maar dat deze onvoldoende begrepen en/of gedragen worden.

Het huidige systeem brengt dus twee oorzaken voor een slechte teamspirit met zich mee. Het gebrek aan duidelijke richtlijnen voor problemen en de individuele targets zorgen ervoor dat werknemers individueel gaan werken. Dit zijn alleen niet de enige problemen verbonden zijn aan de acquisitie- en projectbijdragen. De uitspraken die werknemers hierover doen laten ook nog twee andere problemen zien die indirect met de verdeling van deze bijdragen te maken hebben. In de literatuur is namelijk ook genoemd dat het van belang is dat conflicten direct opgelost worden en dat er een goede band moet zijn tussen werknemers wil teamspirit bevorderen. Het volgende citaat laat zien dat de acquisitie- en projectbijdrage zorgt voor irritaties en conflicten: *“Waar dus de pijn volgens mij zit; je hebt allemaal een target en die target kun je halen door het uitvoeren van opdrachten of door het binnenhalen van opdrachten. Maar zeker als het gaat om grote opdrachten, denk aan het jaarverslag van de Rabobank, van Achmea, dan gaat het niet om 10.000 maar om tonnen; 100, 200, 300.000 euro. Dan is de acquisitiebijdrage dus een serieus bedrag, en die wordt dus verdeeld, maar daar zijn nooit heldere afspraken over gemaakt. Daar zijn nooit richtlijnen voor, daar wordt over geklaagd in de wandelgangen, dat is een voortdurende onderhuidse, onbesproken bron van ellende. [...] Uiteindelijk wordt je aan het einde van het jaar afgerekend op de targets, en dat wordt sterk beïnvloed door het percentage acquisitiebijdrage die je hebt gekregen, of genomen. [...] Daar is wel eens mee over gesproken met het MT, maar dan kwam er bijvoorbeeld een richtlijn/notitie dat je over het algemeen zo en zo met de verdeling van de acquisitiebijdrage om moet gaan. Daar is een mailtje over geweest, daar zitten allemaal aspecten in, het is hele verstandige taal, maar daar los je het niet mee op.”* (Interview Werknemer J) Hoewel het managementteam pogingen heeft gedaan om het conflict op te lossen, bestaat het nog volgens deze werknemer nog steeds. Er moeten dus andere maatregelen genomen worden om er voor te zorgen dat er geen conflicten binnen en tussen teams bestaan. Wil teamspirit echt prevaleren moeten conflicten erkend worden en moeten ze opgelost worden. Alleen op dit moment gebeurt dat niet. *“Ik heb zelf het idee dat het een taboe-onderwerp is bij BECO, om hierover te praten, het is geen gemakkelijk onderwerp omdat het persoonlijk wordt, het gaat om gunnen, om targets, om vaste klanten waar je al langer een relatie mee hebt. En een makkelijke oplossing is er niet.”* (Interview Werknemer J) Dit citaat suggereert dat conflicten niet worden erkend en opgelost maar juist worden genegeerd. Dit citaat kaart ook een ander belangrijk punt aan, namelijk de ‘gun-factor’. Als er sprake zou zijn van hechte relaties en een goed team zou de verdeling van deze bijdrage geen groot probleem op moeten leveren. Als je er samen als één team voor staat, en het teamdoel boven individuele doelen stelt, zou het niet moeten uitmaken wie welke bijdrage krijgt. Dit ligt dus enerzijds bij de duidelijke richtlijnen die er moeten zijn, maar anderzijds ligt het ook bij de werknemers zelf. Als de band tussen individuen en clusters goed zou zijn en er geen mechanismen aanwezig zijn die een negatieve invloed hebben op samenwerking, zou hier makkelijker over gesproken kunnen worden. Door dit probleem komt ook het belang van connecties, elkaar persoonlijk leren kennen en vertrouwen, naar voren waar in het vorige hoofdstuk op in is gegaan.

4.3.5 De onderlinge verdeeldheid tussen clusters en regio's

Er zijn niet alleen problemen met het fundament voor teamspirit, maar ook met het verschil tussen clusters en regio's. Deze problemen ontstaan doordat Rotterdam behandeld wordt als hoofdcentrum en niet als 'één van de vestigingen', doordat er een fysieke scheiding is tussen en binnen vestigingen, doordat clusters hun eigen visie en doelen hebben, doordat er onbegrip is over elkaars werkzaamheden, en vooral doordat er een gebrek is aan persoonlijke interactie.

Om te beginnen is er een verdeeldheid tussen de verschillende regio's bij BECO. Het is niet alleen zo dat er een verschil is tussen de verschillende vestigingen, maar de verschillende vestigingen zetten zich zelfs een beetje tegen elkaar af. *"Wat mij opvalt is dat er wat verschil ontstaan is in kantoren, niet in teams, maar tussen verschillende vestigingen. Waar dat precies in zit weet ik niet, het is meer een gevoel."* (Interview Werknemer T) *"Ik persoonlijk als individu in Nijmegen, ontloop ik Rotterdam, wij kunnen er grappen over maken, over Rotterdam."* (Interview Werknemer J) *"Iedere vestiging heeft zijn eigen sfeer, mentaliteit en wil zich afzetten, bijvoorbeeld de andere vestigingen tegen Rotterdam."* (Interview Werknemer L) Deze citaten laten zien dat er iets niet goed zit tussen de verschillende vestigingen. Zoals ook door één van de werknemers wordt gezegd zijn ze eerder afdelingen die vanwege de werkzaamheden goed met elkaar overweg moeten dan daadwerkelijke collega's. Door de werknemers die deze uitspraken doen worden er ook redenen gegeven. Zo speelt bijvoorbeeld mee dat veel centrale BECO zaken gericht zijn op Rotterdam, de andere vestigingen 'hangen er alleen beetje bij' op bepaalde gebieden. *"Veel wat van BECO 'centraal' komt is gefocust op Rotterdam. Als het in Rotterdam goed loopt wil dat niet zeggen dat het hier ook goed loopt. En dan gaat het om kleine dingen, BHV zit alleen in Rotterdam, de RI&E (Risico- Inventarisatie en - Evaluatie) is alleen gedaan in Rotterdam. Het secretariaat komt hier nooit, tenzij wij vragen of ze echt willen komen om orde op zaken te stellen."* (Interview Werknemer L) Daarnaast zijn er ook 'fysieke' verschillen te vinden tussen de vestigingen die een rol (kunnen) spelen. Bij Nijmegen bestaat het kantoor uit één grote ruimte waar iedereen aan zijn eigen bureau werkt en waar gezamenlijk wordt geluncht, van alle vestigingen wordt hier ook de meeste teamspirit ervaren. Amsterdam heeft twee ruimtes die aan elkaar verbonden zijn en hebben ook een afgeschermd ruimte waar ze gezamenlijk kunnen lunchen. In Rotterdam wordt over het algemeen de minste teamspirit ervaren. In Rotterdam bestaat het kantoor uit allemaal losse hokjes waarin over het algemeen twee werknemers werken. Daarnaast zijn de werknemers in Rotterdam over twee verdiepingen verdeeld met elk een eigen keuken en eigen wc's. Er is ook een gezamenlijke lunchruimte maar daar wordt weinig en maar door enkele werknemers gebruik van gemaakt. Volgens één van de werknemers vormen deze verschillen ook een reden voor de kloof tussen de verschillende vestigingen. *"De mensen die ik hier in Nijmegen spreek, komen niet graag in Rotterdam. Dat heeft er mee te maken dat; (1) iedereen in zijn eigen hokje zit, ze komen er ook niet uit, (2) als je een keer als Nijmegen te gast bent, is het zoeken naar een plek om je laptop neer te zetten, eigenlijk wil je gewoon helemaal niet in een hokje zitten met een collega, (3) er wordt nauwelijks samen geluncht in Rotterdam, het gros van de mensen kom je gewoon niet tegen. [...] Het heeft met het gebouw te maken, met de inrichting, met het gedrag van de mensen (niet samen eten, nauwelijks gedag zeggen), dat is qua teamspirit armoetroof. Er is geïnstitutionaliseerde armoede, er is bewust gekozen voor een armoedige omgeving."* (Interview Werknemer J)

Er is bij BECO niet alleen een kloof te vinden tussen de verschillende vestigingen, maar ook tussen de verschillende clusters. De reden die hiervoor door werknemers wordt aangedragen is tweeledig. *"Je hebt de clusters die onderling niet echt een team vormen. Bijvoorbeeld het cluster MS [(Managementsystemen)] kan soms slecht overweg met cluster MVO [(Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen)]. Dat komt door verschil in visie, benadering en focus en aanpak. Maar ook door onvoldoende begrip van elkaars werk."* (Interview Werknemer L) Door werknemers worden zowel organisatorische kenmerken als onbegrip aangekaart als redenen voor de kloof tussen de verschillende clusters. Zoals in het citaat hiervoor en in paragraaf 4.3.2 al is aangekaart verschillen de clusters van elkaar door hun aanpak en door de mensen die tot deze clusters behoren, maar ze verschillen ook door verschil in visie. *"Maar de clusters hebben ook weer allemaal een eigen positie,*

sterker nog een eigen winst en verliesrekening tegenwoordig, ze hebben eigen clustertargets, eigen doeleinden. [...] Het BECO-businessplan bestaat bijvoorbeeld ook uit zes aan elkaar geplakte plannen, die gaan samen in een boekje en dat is het.” (Interview Werknemer K) Doordat alle clusters hun eigen doelen hebben is er geen sprake van een echt ‘BECO-team’. Hierdoor krijgen de teams deels het gevoel dat ze niet allemaal met hun neus dezelfde kant op staan, waardoor frictie ontstaat. Een andere reden voor de kloof tussen de clusters is onbegrip. Veel van de werknemers weten niet goed wat het werk bij een ander cluster inhoudt en welke werkzaamheden andere clusters precies verrichten. *“Nu weten we misschien 5% van wat er gebeurt in andere clusters.”* (Interview Werknemer M) Clusters weten van elkaar niet goed waar zij mee bezig zijn en wat er voor nodig is om te doen wat een cluster moet doen. Er heerst onbegrip en er wordt door sommige werknemers ook een gebrek aan onderling respect ervaren. *“Eigenlijk zouden mensen van het ene cluster eens mee moeten lopen bij een klus van een ander cluster. Om in de praktijk te zien wat het allemaal echt inhoudt. Zo doende wordt meer kennis opgedaan en groeit het onderlinge respect misschien.”* (Interview Werknemer L)

Dit onbegrip ligt deels bij een gebrek aan communicatie en informeel contact. Bij de kloof tussen zowel de vestigingen als tussen de clusters komt heel sterk naar voren dat er een gebrek is aan persoonlijk contact en aan momenten om elkaar (informeel) goed te leren kennen. Door één van de werknemers wordt ook het volgende gezegd: *“Op clusterniveau vind ik dat minder goed gaan, soms omdat er gewoon binnen mijn cluster mensen zijn die ik gewoon niet veel zie (bv. Susan, daar werk ik gewoon nooit mee samen in een project, vanuit het dagelijks werk ken ik die niet, dat is alleen vanuit overleggen). Daardoor ken je ze niet goed en onbekend maakt onbemind en daardoor is er niet altijd een gevoel van we zijn met z’n allen met hetzelfde bezig. Ik zeg niet dat het niet zo is, maar daar heb ik een minder sterke teamband mee als met bijvoorbeeld Toon die naast me zit qua bijdrage aan de teamspirit (de regio is sterker dan het cluster).”* (Interview Werknemer J) Door een gebrek aan contact is het lastig om een goede band op te bouwen met collega’s. Als ze elkaar niet zien of spreken is het ook lastig om te voelen dat iedereen ook inderdaad met hetzelfde doel bezig is. Deze werknemer beschrijft dat hij dit voelt binnen zijn eigen cluster. Er kan dus alleen maar aangenomen worden dat als de afstand groter wordt, en er gekeken wordt naar de band tussen verschillende clusters of regio’s, dit gevoel alleen maar sterker wordt. Dit gebrek aan communicatie sluit ook aan op het gebrek aan initiatief voor gezamenlijke activiteiten. Doordat er weinig initiatief is voor gezamenlijke activiteiten kunnen werknemers elkaar niet genoeg zien en persoonlijk spreken en wordt het lastig om elkaar echt te leren kennen en een band op te bouwen. Iets wat noodzakelijk is wil er sprake zijn van teamspirit.

4.3.6 De aard van het werk en de werknemers

Communicatie staat niet alleen in verband met de verdeling tussen de clusters en regio’s. Door een gebrek aan persoonlijke communicatie wordt de kloof versterkt, maar het gebrek aan communicatie staat ook in verband met hoe goed BECO werknemers elkaar echt persoonlijk kennen en de gezamenlijke activiteiten die georganiseerd worden.

Uit de interviews maar ook uit spontane gesprekken tijdens het onderzoek blijkt dat er door de focus op het zakelijke en het belang van het privéleven er maar weinig ruimte overblijft voor het team en de sociale band tussen collega’s. Werknemers zijn door de tijdsdruk van het projectwerk hoofdzakelijk bezig met het schrijven van uren en het halen van deadlines en targets. Bijna alle werknemers binnen BECO moeten al hun uren kunnen verantwoorden. Dit zorgt ervoor dat er weinig tijd overblijft om bijvoorbeeld een praatje met collega’s te maken. Het sociale schiet er door de zakelijkheid dus regelmatig bij in. Dit wordt ook versterkt door de klantgerichtheid die binnen BECO en bij de werknemers zelf heerst. Als er bijvoorbeeld een adviseursoverleg wordt georganiseerd komt het regelmatig voor dat er op het laatste moment af wordt gezegd omdat er een klantafpraak tussendoor is gekomen. Dit zorgt er voor dat momenten die ruimte bieden voor persoonlijk contact met collega’s er bij inschieten en de momenten om collega’s informeel beter te leren kennen

zeldzaam zijn. Door veel werknemers wordt het jammer gevonden dat het adviseursoverleg niet altijd even goed bezocht wordt omdat het volgens hen echt een teamgevoel oproept. Een deel van de werknemers vindt het ook onbegrijpelijk dat er een lage opkomst is tijdens de adviseursdagen. De adviseursdagen zijn daarnaast ook één van de weinige momenten waarop BECO als geheel bij elkaar komt. Een ander moment is de sportdag die dit jaar ook niet door is gegaan. Dit heeft volgens de werknemers voornamelijk te maken met het verschil tussen de werknemers qua leefsituatie. Doordat werknemers verschillend zijn moet er rekening gehouden worden met verschillende wensen en situaties. De sportdag is de laatste paar jaren door een aantal werknemers niet echt interessant gevonden omdat het bijvoorbeeld te veel gericht zou zijn op werknemers met gezinnen. Daarnaast wordt deze activiteit georganiseerd buiten werktijd om wat er voor zorgt dat het gezinsleven regelmatig voorrang krijgt. Het speelt ook een rol dat niet alle werknemers behoefte hebben aan gezellige activiteiten buiten werktijd. Er zijn werknemers die graag een band opbouwen met hun collega's en zorgen voor een gezellige sfeer op het werk, en er zijn werknemers die werk gewoon als werk zien. Dit heeft ook weer een invloed op de initiatieven die genomen worden voor het organiseren van gezamenlijke activiteiten. Volgens meerdere werknemers is het jammer dat er maar weinig initiatieven komen om gezamenlijk iets leuks te doen. Volgens de HR-manager is er een beperkte bereidheid om te investeren in teamactiviteiten.

Doordat de gezamenlijke momenten binnen BECO maar beperkt zijn, en zoals genoemd in vorige paragrafen de persoonlijke interactie ook te wensen over laat, is het lastig voor werknemers om elkaar goed te leren kennen en de band op te bouwen die nodig is voor teamspirit. Door uitspraken die gedaan worden over dat de sterktes en zwaktes of normen en waarden van collega's niet duidelijk zijn, of doordat er gezegd wordt dat werknemers binnen BECO niet altijd evenveel bereid zijn om elkaar te helpen, lijkt het erop dat de onderlinge relaties binnen BECO voor verbetering vatbaar zijn.

4.4 Het verhogen van teamspirit volgens werknemers

De derde vraag die gesteld werd tijdens het interview met de werknemers was: "Hoe kunnen we de teamspirit binnen BECO bevorderen?" Helaas zijn hier niet heel veel antwoorden op gekomen. In deze paragraaf worden een aantal ideeën aangereikt die volgens de werknemers zelf bruikbaar zouden zijn. Het gaat dan om ideeën als meer teambuilding, afspraken en doelen duidelijker maken of meer 'vrije' discussies. Hoewel dit niet direct te maken heeft met het bevorderen van teamspirit worden aan het eind ook de ideeën geventileerd die werknemers hebben geopperd om de prestatie van het projectteam te vergroten. Ten eerste om deze ideeën kenbaar te maken aan het managementteam van BECO en ten tweede om nogmaals de taakgerichte cultuur binnen BECO aan te stippen.

Het meest gehoorde idee tijdens de interviews was meer teambuilding. Meerdere werknemers zeggen dat meer gezamenlijke informele activiteiten en meer teambuilding een goede bijdrage zouden kunnen leveren aan het bevorderen van teamspirit. Door meer tijd samen door te brengen kan de band tussen de verschillende teams versterkt worden, zoals tussen regio's of clusters. Specifieke ideeën die gegeven worden zijn een midzomerbarbecue, borrelen, bowlen, een bier- of wijnproeverij of een bezoek aan een pretpark. De nadruk moet hierbij echt liggen op het informele, de gezelligheid en de 'fun-factor'. Hierbij wordt er ook aangegeven dat het belangrijk is om de BECO-brede activiteiten die er nu zijn, zoals de sportdag en het kerstdiner, er goed in te houden. Door een aantal werknemers wordt er alleen ook gezegd dat ze zelf geen behoefte hebben aan meer sociale activiteiten, of dat meer ook onmogelijk zou zijn door een gebrek aan tijd. Het kan alleen zijn dat dit te maken heeft met het feit dat een deel van de sociale activiteiten in de huidige situatie in eigen tijd in plaats van in de tijd van de baas plaatsvinden. Aan de andere kant wordt er weer geroepen dat er werknemers met meer initiatieven zouden moeten komen.

Het idee van meer informele activiteiten sluit ook aan op het idee van een werknemer om meer momenten te hebben om op een informele manier eens over bepaalde onderwerpen te hebben. Het

gaat dan echt om momenten waar werknemers zonder vast getimmerde structuren met elkaar de discussie aan kunnen gaan over interessante inhoudelijk onderwerpen. Het is hierbij dan ook vooral de bedoeling om dit niet met een beperkt aantal werknemers te doen maar met alle werknemers die daar interesse in hebben. Door samen activiteiten zoals deze te doen besteed men én meer tijd met elkaar in gemeenschappelijke ervaringen én wordt er gewerkt aan het vergroten van het lerende vermogen binnen BECO. Dit zelfde geldt ook voor de voorkeur voor in-company trainingen met kleine groepen over het volgen van externe opleidingen.

Naast het houden van overleg kwamen werknemers met suggesties om normen en waarden, sterktes en zwaktes, en doelen binnen BECO duidelijker te maken (in de literatuur randvoorwaarden voor teamspirit genoemd, zie paragraaf 3.3). Volgens één van de werknemers moeten de normen en waarden duidelijker worden, zowel van de werknemers zelf als van de organisatie. Als werknemers te weten komen wat de waarden en normen van collega's zijn en deze ook begrijpen leren collega's elkaar beter kennen en ontstaat er een sterkere onderlinge relatie waardoor de teamspirit ook zal verbeteren. Daarnaast zou het ook goed zijn om de normen en waarden van de organisatie duidelijk te hebben. Als er vanuit het managementteam duidelijke richtlijnen worden gegeven zorgt dat voor minder frictie tussen de werknemers. Er wordt wel bij gezegd dat het managementteam nu met de beste bedoelingen juist de werknemers een beetje vrijlaat. Dit is ook wel belangrijk voor professionals maar aan de andere kant zorgt het op dit moment ook voor verwarring. Als er duidelijke richtlijnen worden gemaakt zou dit voor minder frustraties zorgen, bijvoorbeeld over de project- en acquisitiebijdragen. Deze duidelijkheid wordt ook aangekaart over de tweedeling die heerst in de missie. Hierover zegt een andere werknemer dat het belangrijk is om de missie consequent uit te dragen en de missie niet gaandeweg af te zwakken. Dit houdt ook in dat werknemers die hier geen bijdrage aan leveren uit het team zouden moeten worden gehaald. Dit natuurlijk wel pas als diegene een kans heeft gehad om zich te verbeteren en daarbij ook gecoacht is, maar op een gegeven moment moet het ook klaar zijn. Dit zit alleen volgens deze medewerker niet helemaal in de cultuur van BECO. Volgens de literatuur is het uitdragen van een duidelijke missie heel belangrijk voor het behoud van het team en het opbouwen van teamspirit. Niet zomaar iedereen moet lid kunnen zijn en blijven van het team. Zoals deze werknemer ook al aankaart moeten de teamleden wel van elkaar op aan kunnen en is het niet de bedoeling dat twee of drie werknemers het verprutsen voor het gehele team. Deze zelfde werknemer sluit ook aan op wat hiervoor gezegd is over het niet goed kennen van collega's, alleen praat hij over de sterktes en zwakten. Bij BECO zijn ze, inclusief hijzelf, slecht in het benoemen van sterktes en zwaktes. Ze zijn te aardig voor elkaar en zijn niet heel sterk in het scherp houden van elkaar, wat een vaker gehoord punt is tijdens de interviews. Volgens de werknemer is er om dit te kunnen veranderen een cultuurverandering nodig die door de top wordt uitgedragen. Het kennen van elkaars sterktes, zwaktes, normen en waarden en het afspreken van gedragsregels om elkaars functioneren in alle openlijk ter discussie te stellen is een belangrijke basis voor het bevorderen van teamspirit. Volgens de literatuur is het van belang om elkaar echt persoonlijk te leren kennen, feedback te geven en conflicten die hierdoor ontstaan meteen op te lossen. Om bijvoorbeeld de omgeving optimaal te maken voor het creëren van feedback is inderdaad zoals deze werknemer ook zegt een cultuurverandering nodig (zie hiervoor ook paragraaf 3.5 en 3.6).

Naast deze ideeën ter bevordering van de teamspirit waren er een aantal ideeën die meer liggen aan de organisatorische kant van BECO. Één van deze ideeën was om meer aandacht te besteden aan het gehele projectproces. Door meer overleg voorafgaand en tijdens projecten te laten plaats vinden kunnen werknemers sterker het gevoel krijgen dat ze collectief bezig zijn aan een project, zo werd geopperd. Dit idee wordt door de literatuur ook volledig ondersteund, bijvoorbeeld omdat het van belang is om werknemers hun plaats in het grotere geheel te laten zien. Het overleg biedt ook de kans om te bespreken hoe een project loopt, waar het minder gaat en waar teamleden tegenaan lopen.

4.5 Het vormgeven, selecteren en communiceren van de ‘best practices’

Tijdens de interviews die voor deze opdracht gehouden zijn, zijn er niet alleen vragen gesteld over best practices of teamspirit, maar ook over de communicatie van de te selecteren best practices (en inspirerende projecten). Een groot deel van de werknemers is gevraagd hoe volgens hen de verzamelde best practices het beste gecommuniceerd kunnen worden. Als antwoord op deze vraag kwamen een aantal ideeën zoals een screensaver, een poster, het intranet of een presentatie naar voren. De ideeën die werden geopperd en de zaken die over communicatie werden gezegd kwamen uit eindelijk neer op een aantal ‘eisen’ waaraan een communicatiemiddel moet voldoen wil het aanslaan bij BECO. Het moeten korte, aantrekkelijke berichten zijn die op verschillende manieren worden gebracht. Voordat hier verder op ingegaan wordt volgt eerst een indruk van de ideeën die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen.

Zo goed als alle werknemers gaven aan dat ze een boek(je) als communicatiemiddel geen goed idee vonden. Een boekje beland volgens hen al snel in een la, achter in de kast of in de prullenbak. Een boekje is niet dynamisch, wat ervoor zorgt dat het document na een paar dagen al achterhaald kan zijn. Ook geven veel werknemers aan dat ze een boekje niet zullen lezen omdat het te veel informatie in één keer is. De werknemers bij BECO zijn vaak druk bezig met hun dagelijkse werkzaamheden en hebben de tijd en/of rust niet om rustig een boekje over best practices en projecten door te lezen. Een enkeling geeft daarnaast aan dat ze het wel een handig medium vinden, vooral omdat informatie dan nog eens terug te lezen is.

Naast een boekje zijn er tijdens de interviews een aantal ideeën naar voren gekomen, die ook meteen zijn ‘getest’ bij enkele andere werknemers. Het ging om de volgende ideeën: een screensaver, poster, verjaardagskalender of scheurkalender. Over een screensaver zijn de meningen verdeeld. De één vindt het een leuk idee om bijvoorbeeld de ‘best practices van de dag/week’ voorbij te zien komen, en een ander vindt het niet zinvol. Deze werknemers zeggen dat het effect snel verloren gaat en dat je zulke berichten snel weg zal klikken als je ze steeds voorbij ziet komen en sommigen zien hun screensaver bij voorbaat al nooit. Over het gebruik van een poster waren niet heel veel werknemers enthousiast. Ze vinden het wel een goed middel om kort en krachtig een boodschap mee te geven, maar zien ook nadelen. Zo zeggen velen hetzelfde als over de screensaver: op een gegeven moment verliest het zijn effect, dat loop je er gewoon voorbij. Maar dit zou op te lossen zijn door om de zoveel tijd bijvoorbeeld een andere kleur poster te gebruiken. Andere argumenten zijn dat een poster ergens centraal moet hangen wil het effect hebben, en dat betekent ook dat klanten het kunnen zien terwijl dit misschien niet altijd wenselijk is. In tegenstelling tot een poster waren bij een verjaardagskalender de meeste werknemers positief. De reden hiervoor was dat het twee zaken combineerde. Aan de ene geeft een kalender de mogelijkheid om een kort en bondig iets te vertellen over een best practice of een project, en aan de andere kant zorgt het ervoor dat aan de verjaardagen van werknemers wordt gedacht. Dit wil er namelijk volgens sommigen nog wel eens bij inschieten, en voor de onderlinge band zou het goed zijn als verjaardagen ook kort worden gevierd (zoals door Klann (2004) wordt geopperd). Maar ook bij dit communicatiemiddel zijn weer een paar tegenhangers, een enkeling denkt dat dit middel niet nuttig zal zijn. Redenen hiervoor zijn dat er toch amper naar omgekeken wordt, de kalender waarschijnlijk niet elke maand omgedraaid gaat worden of dat ze toch amper op kantoor zijn en er daarvoor weinig van mee zullen krijgen. Naast een verjaardagskalender kwam het maken van een scheurkalender ook regelmatig naar voren. Hierover werd gezegd dat dit door iedereen wel gelezen wordt omdat het allemaal korte stukjes zijn. Een scheurkalender biedt daarnaast ook voor iedereen de mogelijkheid om de informatie die voor hen interessant is eruit te halen en te bewaren.

Tijdens de interviews kwamen niet alleen de bovenstaande ideeën naar boven maar werd ook regelmatig, op eigen initiatief, verwezen naar het gebruik van intranet. Het intranet is een handig en al bestaand medium dat goed gebruikt kan worden binnen BECO. Omdat werknemers niet altijd op kantoor aanwezig zijn en soms dynamische werkplekken hebben is het handig om informatie te plaatsen op een plek die centraal is en waar iedereen vroeg of laat ook moet zijn. Daarnaast biedt

het intranet ook de mogelijkheid om informatie op een later moment nog een keer na te lezen en kan het waar nodig ook aangepast worden, het intranet is dynamisch. Door één van de werknemers werd hierover het volgende gezegd: *“Het intranet heeft een update nodig maar het is wel de beste plek. Hier kan je content direct wijzigen als dat nodig is. Het gebruik van het Intranet als communicatiemiddel tegenover hardcopy distributie is ook een pre met mensen die verdeeld over het land werken of een dynamische werkplek (kantoor/thuis) hebben.”* (Interview Werknemer A) Naast het intranet werd ook een ander soortgelijk medium genoemd: de BECO Kennisbank. Dit medium is alleen momenteel nog niet operationeel en gebruiksvriendelijk. De BECO Kennisbank is een soort Wikipedia voor intern gebruik, vooral bedoelt om kennis met elkaar te delen en op een centrale plek te bewaren. Deze kennisbank zou voor de communicatie van best practices ook een alternatief kunnen zijn.

Naast het gebruik van het intranet zou het merendeel van de werknemers het ook leuk vinden als de best practices en projecten op een persoonlijker manier terug komen. Door bijvoorbeeld een workshop te organiseren of een presentatie te geven wordt de communicatie persoonlijker en is er een goede mogelijkheid voor interactie en discussie. Vooral het ventileren van meningen is volgens een medewerker belangrijk: *“Je moet aansluiten op hoe mensen zijn, mensen hier zijn leergierig, die willen allemaal wel praten en een mening hebben, dus moet je dingen gaan organiseren waar ze die mening kunnen ventileren.”* (Interview Werknemer Q) Bij meerdere werknemers komt ook de behoefte om over bepaalde zaken met elkaar te praten en discussiëren. Zoals een andere werknemer ook aankaart: *“Op het adviseursoverleg zou je er ook een KES-sessie aan kunnen weiden, dan kan je het presenteren en er daarna over praten. Je zou ook aantal mensen zelf kunnen laten vertellen over hun project of best practice. Je zou er ook los van het adviseursoverleg een sessie aan kunnen wijden, maar dan zit je met de reistijd.”* (Interview Werknemer F) In de interviews komt het vooral neer op dat er een behoefte is om interactief met de best practices en projecten om te gaan, of dat nou in een presentatie, discussie, workshop of KES-sessie is maakt weinig verschil.

Op basis van deze ideeën die hier allemaal genoemd zijn kan wat gezegd worden over een aantal belangrijke en regelmatig terugkerende kenmerken waaraan een mogelijk communicatiemiddel moet voldoen. Zo is er door meerdere werknemers aangegeven dat ze behoefte hebben aan korte, bondige boodschappen, die op een aantrekkelijke, diverse en laagdrempelige manier gedoseerd worden gecommuniceerd. Omdat alle tijd van BECO werknemers in hun dagelijkse bezigheden gaat zitten zullen berichten over best practices en projecten vaak tussendoor gelezen worden. De manier van communiceren moet hier dus op aan sluiten. Het moeten korte en bondige stukjes tekst worden die gemakkelijk toegankelijk zijn. Dit is ook gerelateerd aan het feit dat informatie niet in één keer over de heg gegooid moet worden maar dat er een fasering in aangebracht moet worden. Dit wordt onder andere wordt ondersteund door deze uitspraak: *“Dikke rapporten leest niemand, de informatie moet mondjesmaat zijn, 40 pagina's leest men niet. Daar hebben mensen geen tijd voor.”* (Interview Interview Werknemer D Schneider) Hiernaast gaven werknemers regelmatig aan dat het niet alleen om de inhoud ging, de teksten moeten ook aantrekkelijk zijn om te lezen en het middel waarmee moet ook de aandacht trekken. Één van de werknemers zei ook het volgende: *“Er is al zoveel communicatie over projecten, het is zoveel dat je nauwelijks nog geïnteresseerd kunt zijn omdat je niet meer kan selecteren door de hoeveelheid.”* (Interview Werknemer B) Er moet dus rekening gehouden worden met hoe de communicatie van de best practices en projecten op kan vallen tussen alle andere communicatie. Dit middel moet ook divers zijn en regelmatig veranderen. Dit is belangrijk om de aandacht te blijven trekken. Het komt er op neer dat de vorm regelmatig veranderd moet worden en dat er gebruik gemaakt moet worden van verschillende communicatiemiddelen, anders gaat het effect van de communicatie verloren.

Ook waren er een aantal ideeën om de best practices en projecten te combineren met de successen die behaald zijn. Volgens de literatuur is het vieren van successen een goede manier op teamspirit te verhogen. De ideeën waren als volgt: *“Het lijkt me echt ontzettend leuk om een goede fotograaf en tekstschrijver uit te nodigen om een serie portretten te maken van successtories en wat interviews, [...] bijvoorbeeld een foto van Anton van Svedex voor een kast, met een citaat erbij om successtories te bundelen. Je hebt ook de klantevaluaties, we gaan nu verder alleen in op de redenen*

waarom we laag scoren, maar je zou ook kunnen richten op de successen. Je zou iemand kunnen laten toelichten waarom een project vierenhalven of vijfen haalt en waarom het volgens diegene een succes is geweest. Je zou bijvoorbeeld elk jaar kunnen kijken naar de tien projecten met de hoogste score. Richt je op de successen en geef hier ook aandacht voor. [...] Je zou bijvoorbeeld ook alle positieve citaten uit de evaluaties kunnen verzamelen in één muurvlag of flyer.” (Interview Werknemer C). Door sommige werknemers werd aangegeven dat het vieren van successen niet het sterkste punt is bij BECO, en dat dit zeker ruimte voor verbetering kent. Als een mogelijk communicatiemiddel te verenigen is met het vieren van successen wordt er tegelijkertijd gewerkt aan het delen van kennis en ervaringen, en aan het bevorderen van teamspirit.

Kortom de beste manier om best practices te communiceren bestaat uit korte, bondige boodschappen, die op een aantrekkelijke, diverse en laagdrempelige manier, via bij voorkeur intranet gedoseerd worden, en interactief gepresenteerd en bediscussieerd worden binnen de groep. Daarnaast zou het een pluspunt opleveren als de communicatie gecombineerd kan worden met het vieren van successen en het uitdragen van erkenning en waardering van collega's en management.

4.6 Hoe nu verder?

In dit hoofdstuk zijn verschillende verbeterpunten naar voren gekomen die een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van teamspirit. Aan het begin van het hoofdstuk is beschreven wat werknemers bij BECO onder teamspirit verstaan, wat aansluit op de eerste deelvraag, en wat het de huidige situatie is met betrekking tot activiteiten en methoden, wat een begin vormt voor de beantwoording van deelvraag twee. In paragraaf 4.3 wordt de rest van de informatie beschreven wat een antwoord vormt voor de tweede deelvraag en tevens een startpunt vormt voor de beantwoording van deelvraag drie. In deze paragraaf komen punten naar voren die in de interviews als belangrijk werden aangemerkt en die ook een zichtbare link vormen met de literatuur over het verhogen van teamspirit. Zo werd over het hebben van een wederzijds gedragen en geaccepteerde missie en gedragsregels, over het hebben van een beloningssysteem dat het teamgevoel ondersteunt en het belang van gedeelde ervaringen en communicatie ook al in hoofdstuk drie gesproken. Een groot deel van de factoren die volgens de literatuur belangrijk zijn voor het bevorderen van teamspirit komen in dit hoofdstuk ook naar voren als verbeterpunten. De factoren uit paragraaf 4.3 zijn ook bepalend voor het beantwoorden van de derde deelvraag van dit onderzoek. In paragraaf 4.4 wordt hier door middel van concrete ideeën van werknemers ook op verder geborduurd. Dit hoofdstuk biedt als laatste een antwoord op de vijfde deelvraag. De communicatie moet onder andere kort, bondig en aantrekkelijk zijn en moet het liefste gecombineerd worden met het vieren van successen en het geven van erkenning en waardering. Met deze paragraaf en paragraaf 3.4 en 3.8 kan in het volgende hoofdstuk een definitief antwoord gegeven worden op de vijfde deelvraag.

In het volgende hoofdstuk wordt alle informatie uit dit praktijkhoofdstuk in verband gebracht met het vorige theoriehoofdstuk. Door de informatie uit het literatuuronderzoek en het veldonderzoek tegenover elkaar te zetten kan in het volgende hoofdstuk verdergaan worden met het analyseren van deze informatie en het geven van aanbevelingen voor BECO.

5. Het verhogen van teamspirit – De analyse

Vanuit de vorige twee hoofdstukken; de theorie en de praktijk, komen verschillende bevindingen naar boven. In paragraaf 5.1 worden deze bevindingen beschreven. In deze paragraaf komen de theorie uit hoofdstuk drie en de praktijk uit hoofdstuk vier bij elkaar en worden er verbanden gevormd. Vanuit zowel de theorie als de praktijk zijn belangrijke bevindingen naar voren gekomen. Vanuit de theorie zijn randvoorwaarden en middelen gekomen die over het algemeen een bijdrage leveren aan het verhogen van teamspirit (zoals fasering en faciliteren). De praktijk is specifiek en draagt factoren aan die specifiek voor BECO van belang zijn om aan te werken (zoals feedback en beloningssystematiek). In paragraaf 5.1 worden deze algemene en specifieke factoren gecombineerd om tot een complete beschrijving te komen over hoe teamspirit verbeterd kan worden. Uitgangspunt hierbij blijft wel de praktijk, als de algemene bevindingen namelijk niet van toepassing zijn op BECO is het ook zinloos om deze bevindingen mee te nemen in de analyse. Het heeft geen zin om aanbevelingen te doen waar BECO niks mee kan. In paragraaf 5.2 komen deze aanbevelingen aan de orde. Deze aanbevelingen kunnen BECO helpen bij het verhogen van hun teamspirit.

5.1 Analyse

De eerste bevinding die op basis van dit onderzoek naar voren komt is dat teamspirit draait om het proces en vooral relatiegericht is. Dat wil zeggen dat het niet gaat om het eindpunt maar om de weg ernaartoe en dat het daarbij gaat om de mensen zelf en niet het werk dat ze leveren. Bij BECO draait het meer om resultaten en is er eerder sprake van taakgerichtheid. Tijdens de interviews werd er regelmatig gesproken over het neerzetten van goede resultaten en het effectiever maken van een team. Hierbij ging het vooral om het bevorderen van de kwaliteit en inhoud van het werk, terwijl teamspirit juist draait om de kwaliteit van de relaties. Bij BECO wordt dit bijvoorbeeld ook extra benadrukt doordat bij maar weinig activiteiten de nadruk ligt op persoonlijke ontwikkeling en het door en door leren kennen van collega's. Er zijn daarbij ook weinig activiteiten die echt om de 'fun-factor' draaien. Wat ook meespeelt, is dat tijdens werktijd alleen maar 'zakelijke' activiteiten plaatsvinden die draaien om het effectiever en efficiënter werken van het team. De weinige sociale activiteiten die er zijn vinden plaats buiten werktijd en leggen beslag op het privéleven van de werknemers.

De tweede bevinding is dat bij BECO een wederzijds gedragen en geaccepteerde missie ontbreekt. Tijdens de interviews is door de werknemers aangegeven dat zij een tweedeling voelen bij de missie. Er zijn mensen die de missie wel snappen, en er zijn mensen die het niet snappen en maar één onderdeel van de missie volgen. Of dit daadwerkelijk het geval is kan op basis van dit onderzoek niet worden gezegd, maar dat is ook niet relevant. Het gaat erom wat er door de werknemers ervaren wordt, als zij het gevoel hebben dat niet iedereen dezelfde kant opkijkt werkt dit teamspirit tegen. Door Klann (2004) is gezegd dat er een fundament nodig is voor het bevorderen van teamspirit. Het hebben van een wederzijds gedragen, geaccepteerde en regelmatig benadrukte visie, missie en doelen maken hier deel van uit. Door Klann wordt gezegd dat als niet alle teamleden de missie begrijpen, dragen en accepteren het net is alsof er geen missie is. Dit is dus ook het geval bij BECO. Door de werknemers wordt aangegeven dat de missie niet volledig gedragen wordt. Hierdoor zit er op dit gebied nog ruimte voor verbetering. Het belang van deze gezamenlijke richting wordt ook ondersteund door Stallard et al. (2007) en Heermann (1997). Zij dragen aan dat het zonder een gezamenlijke richting onmogelijk is om goede relaties binnen een team op te bouwen. En zonder een goed team of goede relaties kan er geen sprake zijn van teamspirit. De wederzijds gedragen en geaccepteerde missie bij BECO moet dus verbeterd worden willen andere middelen en activiteiten om teamspirit te verhogen effect hebben. Dit houdt dus in dat de missie in principe goed wordt ontvangen, en werknemers ook begrijpen dat de missie twee onderdelen kent, maar doordat niet

iedereen in dezelfde hoeveelheid de dualiteit van de missie volgt wordt de missie niet goed gedragen.

De derde bevinding die afgeleid kan worden uit de vorige twee hoofdstukken is dat het huidige beoordelings- en beloningsbeleid een negatieve invloed heeft op teamspirit. Op basis van de bevindingen kan gezegd worden dat BECO veel teamgerelateerd werk kent (er wordt veel in projectteams gewerkt en binnen vaste clusters), maar dat de doelen ter beoordeling en de bijbehorende beloningen voornamelijk gericht zijn op individuele werknemers. BECO kent geen teambeoordelingsbeleid, op geen enkel organisatorische niveau, en beloningen zijn vooral gekoppeld aan individuele financiële prestaties. In de literatuur komt juist naar voren dat bij organisaties waar teamwerk een groot deel uit maakt van de werkzaamheden, het beoordelings- en beloningsbeleid hier ook op aangepast moet worden. Dit geldt ook in de situatie waarin een organisatie het teamgevoel wil versterken. Het huidige systeem zorgt ervoor dat er meer nadruk ligt op het halen van individuele doelen (bij acquisitiebijdragen), of doelen van je eigen cluster ten koste van andere clusters (bij projectbijdragen). Door het op deze manier stellen van doelen wordt het teambelang ondergeschikt aan het individuele belang. Naast dat deze doelen de teamspirit tegenwerken wordt er met dit voorbeeld eveneens aangekaard dat de randvoorwaarden bij BECO verbeterd kunnen worden. Er worden door het managementteam individuele targets gesteld, maar er wordt niet duidelijk aangegeven volgens welke richtlijnen en binnen welke grenzen deze targets gehaald moeten worden. Op dit moment worden deze richtlijnen bewust vrij gelaten om de werknemers niet teveel sturing en controle van boven op te leggen, maar dit zorgt bij de werknemers voor frustraties en conflicten. Conflicten zijn funest en moeten voor de bevordering van teamspirit direct en adequaat opgelost worden. Naast dat het huidige systeem wel eens conflicten veroorzaakt wordt gaat het systeem ook voorbij aan een belangrijke mogelijkheid voor het verhogen van teamspirit. Uit de literatuur blijkt dat intrinsieke beloningen zoals, erkenning en waardering een belangrijke rol spelen bij het belonen van teams. Erkenning en waardering spelen niet alleen een belangrijke rol bij het belonen van teams, ze spelen ook een belangrijke rol bij individuele werknemers. Dan gaat het alleen niet zozeer om erkenning en waardering als beloning, maar om het vervullen van de hogere behoeften van werknemers. Door in deze behoeften te voorzien wordt teamspirit bevorderd en verbeterd ook de relatie tussen werknemers. De behoefte aan erkenning en waardering wordt bij BECO alleen weinig bevredigd, wat ook aangekaart wordt in het intern uitgevoerde onderzoek (zie paragraaf 4.3.1).

Een vierde bevinding kan gebaseerd worden op andere beweringen van Klann (2004) die ook door veel andere auteurs onderstreept worden als belangrijk. Hij beschreef dat bij het bevorderen van teamspirit twee kernfactoren een belangrijke rol speelden. Één van die factoren was tijd die samen besteed werd aan gemeenschappelijke ervaringen. Het ging hierbij om het sociale proces wat ten grondslag ligt aan de gemeenschappelijke ervaringen, het resultaat van de ervaring of activiteit is voor teamspirit minder van belang. Het delen van ervaringen verbetert de communicatie, het begrip en het vertrouwen tussen werknemers, en verplaatst de focus van het individu naar het team. De vorige twee conclusies die getrokken over het fundament bieden hiervoor een goede mogelijkheid. De randvoorwaarden bij BECO kennen nog ruimte voor verbetering en het praten hierover met werknemers biedt een goede mogelijkheid voor een gemeenschappelijke ervaring. Voor het verhogen van teamspirit binnen BECO vormen gedeelde ervaringen een goed middel.

De vijfde bevinding is dat er bij BECO sprake is van verdeeldheid terwijl er voor teamspirit juist samenhang nodig is. Tussen de verschillende cluster- en regioteams bij BECO heerst er om verschillende redenen verdeeldheid. De clusterteams hebben verschillende doelen die volgens sommige werknemers ook niet verenigd zijn in een duidelijke gezamenlijke missie en visie. Daarnaast heerst er tussen de clusters ook onbegrip over wat werknemers binnen dat cluster eigenlijk precies voor werk doen. De verdeeldheid tussen de regio's is komt onder andere doordat er geen sprake is van vier gelijke teams, maar er wordt ervaren dat Rotterdam de centrale hoofdvestiging is. Ook is het lastig om een goede band op te bouwen door de fysieke afstand tussen de vestigingen. De meeste knelpunten die door werknemers op dit gebied genoemd worden zijn uiteindelijk terug te leiden op een gebrek aan communicatie en persoonlijke interactie. Communicatie speelt een belangrijke rol bij

het bevorderen van teamspirit en het hebben van persoonlijke interactie zorgt voor een betere band tussen collega's waardoor teamspirit ook wordt bevorderd. Bij BECO moeten werknemers en de verschillende teams elkaar beter leren kennen op zakelijk gebied maar vooral ook op persoonlijk gebied om de onderlinge emotionele band, die bijdraagt aan het verhogen van teamspirit, te versterken. Er moeten dus meer mogelijkheden creëert worden om hierin te voorzien.

Een zesde bevinding is hier mee verbonden en gaat over het geven van feedback binnen BECO. Teamspirit ontstaat voornamelijk in organisaties met een open en op relatiegerichte cultuur. Er is een cultuur nodig waar veel open en eerlijke communicatie plaatsvindt, waar veel wederzijds vertrouwen is, waar het normaal is om feedback te geven en krijgen en werknemers zich ook veilig voelen om dit te geven, en waar conflicten en frustraties direct uitgesproken worden. Vanuit de verkregen informatie tijdens dit onderzoek blijkt dat de werknemers bij BECO elkaar niet goed genoeg kennen, zowel op zakelijk als persoonlijk vlak. De werknemers hebben niet duidelijk wat elkaar sterktes en zwaktes, en normen en waarden zijn en weten ook niet goed wat iedereen precies binnen BECO doet. De zaken die wel bekend zijn van collega's worden vaak gekenmerkt door zakelijkheid en oppervlakkigheid. Dit is volgens de literatuur niet voldoende. Pas als werknemers voorbij de oppervlakte komen en de problemen, gevoelens en perspectieven van anderen zien groeit de onderlinge band en wordt het team hechter. Het is binnen de huidige cultuur van BECO ook niet gebruikelijk en lastig om open feedback te geven en krijgen. Om teamspirit te bevorderen moet feedback gaan over het functioneren van werknemers, het gaat dus om persoonlijke feedback. Door het geven en krijgen van zowel negatieve als positieve feedback kunnen werknemers elkaar helpen om betere professionals te worden. De feedback die bij BECO wordt gegeven, als deze al gegeven wordt, is vooral positief. Deze positieve feedback is goed omdat dit de behoefte aan erkenning en waardering vervult, maar het vindt bij BECO nog te weinig plaats. Van negatieve feedback is bij BECO helemaal weinig sprake terwijl dit ook een goede kans biedt voor het verhogen van teamspirit. Door elkaar negatieve feedback te geven kunnen werknemers zichzelf ontwikkelen en daardoor een betere bijdrage leveren aan het team. Als er sprake is van een goed team draagt dit weer bij aan teamspirit. Daarnaast zorgt het op een open manier geven van negatieve feedback, of eigenlijk feedback in het algemeen, ervoor dat werknemers elkaar beter leren kennen waardoor de onderlinge relaties versterkt kunnen worden en teamspirit groeit. Om te zorgen dat feedback een deel uit gaat maken van de bedrijfscultuur bij BECO moet er sprake zijn van vertrouwen onder de werknemers en van gedragsregels (een randvoorwaarde voor teamspirit). Er moet sprake zijn van een open cultuur vol vertrouwen. Deze cultuur is op dit moment nog niet (voldoende) aanwezig binnen BECO. Vertrouwen vraagt om het kennen en respecteren van elkaar sterktes en zwaktes, om het geloof dat iedereen dezelfde doelen nastreeft, en om het eerlijk delen van informatie zowel door werknemers als door het managementteam. Aan het vertrouwen moet gewerkt worden door elkaar beter te leren kennen, maar om de feedback deel uit te laten maken van de cultuur moet het opgenomen worden in gedragsregels. Het geven van persoonlijke feedback moet volgens de literatuur een deel uit gaan maken van het dagelijkse proces. Op basis van deze bevinding kan gezegd worden dat BECO op het gebied van gedragsregels en het leren kennen van collega's nog ruimte voor verbetering kent.

Een zevende bevinding is vooral gebaseerd op de literatuur. In de literatuur wordt het belang van geleidelijkheid en facilitatie aangedragen. Als een organisatie de teamspirit wil verbeteren moet dit proces geleidelijk verlopen en gefaciliteerd worden. Het opbouwen van teamspirit kan niet afgedwongen worden, maar moet door herhaalde initiatieven langzaam opgebouwd worden. Om dit proces in goede banen te leiden is er iemand nodig die het team begeleidt, alle benodigde middelen aanlevert en zorgt dat barrières verwijderd worden. De literatuur over dit onderwerp geeft ook aan dat er eerst vanuit de facilitator of teamleider veel energie gestoken moet worden in initiatieven en dat de initiatieven van teamleden vanzelf zullen volgen als er een goed voorbeeld wordt gegeven. Door onder andere de HR-manager werd aangegeven dat er een gebrek aan initiatieven was en op deze manier kan dit dus langzaam opgebouwd worden. Er moet hierbij wel benadrukt worden dat dit niet betekent dat de teamleider zelf initiatieven moet organiseren. Door bijvoorbeeld teamleden zelf

deze initiatieven uit te laten werken hebben de werknemers een kans om aan teamspirit te werken en ook de kans om collega's op een andere manier en beter te leren kennen.

De achtste bevinding heeft te maken een ander element dat niet gebruikelijk is binnen BECO: het vieren van successen. Aan het begin van dit onderzoek werd door de HR-manager al aangedragen dat het stilstaan bij behaalde successen en het vieren ervan niet één van de sterkste punten was bij BECO. Dit is ook één van de achterliggende redenen voor het verzamelen van inspirerende projecten. Volgens de literatuur wordt door het vieren van successen de teamspirit pas echt naar een hoger niveau getild. Het is dus belangrijk om stil te staan bij de geweldige dingen die bereikt worden binnen BECO. Door het stilstaan bij successen wordt de behoefte aan erkenning en waardering vervuld, en als de erkenning gebaseerd is op een team wordt ook de sociale behoefte, om deel uit te maken van een groter geheel, vervuld. De vervulling van deze behoeften leiden tot een betere onderlinge relatie tussen de werknemers waardoor teamspirit weer bevorderd wordt. Als bij BECO het vieren van successen verbeterd kan worden, zal ook de teamspirit bevorderen. Het verzamelen van de inspirerende projecten, zoals ook voor deze opdracht gedaan is, kan hierbij een rol spelen. Niet alleen het vieren van successen maar ook het genoemde krijgen en geven van erkenning kent ruimte voor verbetering, want onder andere blijkt uit het interne onderzoek dat bij BECO gedaan is. Hieruit blijkt dat van de twintig mensen die bij dit onderzoek aangaven dat 'erkenning voor het werk dat goed gedaan is' extreem of zeer belangrijk is vijftwintig procent aangeeft dat ze tevreden zijn. Van de overige vijfenzeventig procent is twintig procent ontevreden en vijfenvijftig procent noch tevreden, noch ontevreden.

De negende en laatste bevinding die volgt uit de voorgaande hoofdstukken getrokken is dat de communicatie van de best practices en inspirerende projecten kort, bondig, aantrekkelijk en dynamisch moet zijn. Daarnaast is het een pluspunt als dit communicatiemiddel ook ruimte biedt voor discussie. Het is de bedoeling dat de communicatie van de best practices vooral bijdraagt aan het verhogen van het lerende vermogen van BECO. De communicatie van de inspirerende projecten heeft vooral te maken met het delen van successen. Daarnaast is het de opdracht om teamspirit te verhogen dus dit moet ook onderdeel uitmaken van het communicatiemiddel. Als bij BECO dus de communicatie van de verhalen gecombineerd kan worden met het delen van successen, en het geven en krijgen van erkenning, kan tegelijkertijd kennis en ervaring beter verspreid worden en aan het verhogen van teamspirit gewerkt worden.

5.2 Concrete aanbevelingen voor BECO

Op basis van de bevindingen in de vorige paragraaf kunnen een aantal concrete aanbevelingen gedaan worden die BECO kan gebruiken bij het verhogen van teamspirit. In de volgende twee subparagrafen worden eerst puntsgewijs aanbevelingen gegeven over het verhogen van teamspirit. De eerste vijf aanbevelingen en de negende aanbeveling vinden vooral hun oorsprong in de randvoorwaarden voor teamspirit die goed moeten zijn. De zesde en zevende aanbeveling hebben te maken met concrete middelen voor het verhogen van teamspirit, zoals meer communicatie en gedeelde ervaringen. De achtste aanbeveling gaat over het faciliteren van het verbeteringsproces voor teamspirit. Hierna worden vier aanbevelingen gegeven over het communiceren van de best practices en inspirerende projecten aangepakt kan worden en een hoe deze communicatie een rol kan spelen bij het verhogen van teamspirit.

5.2.1 Manieren om teamspirit te bevorderen

1. *Werken aan het draagvlak van “winst in duurzaamheid”*

Een eerste aanbeveling die gedaan kan worden is dat er gewerkt moet worden aan een wederzijds gedragen en geaccepteerde missie, met de nadruk op het draagvlak. De missie moet richting en betekenis geven aan het volledige BECO-team en dat kan niet als de missie niet volledig begrepen, gedragen en geaccepteerd wordt door zowel de werknemers als het managementteam. De missie is wordt nu niet volledig gedragen terwijl dit wel nodig is om de gezamenlijke richting te bepalen. Er heerst nu bij sommige werknemers het gevoel dat niet iedereen “winst in duurzaamheid” in zijn volledigheid draagt. Om teamspirit te verhogen moet hieraan gewerkt worden zodat het hele BECO-team het *gevoel* heeft dat ze precies dezelfde kant opwerken. Door samen, als BECO als geheel, hieraan te werken en eventuele misverstanden in gevoel op te lossen wordt er ook tijd besteed aan gezamenlijke ervaringen wat op zich zelf al een bijdrage levert aan het verhogen van teamspirit. Het is dan vervolgens aan het managementteam om deze missie te blijven benadrukken en continu uit te dragen.

2. *Het ‘blue ocean traject’ blijven volgen*

Bij BECO is de missie als onderdeel genoemd van het ontbreken van een gezamenlijke richting. Volgens sommige komt het ‘gebrek’ aan gezamenlijke richting ook naar voren uit de verschillen in teams. Zo legde één van de werknemers uit dat de verschillende clusterteams eigen doelen, targets en businessplannen. Dit vormt voor teamspirit verder geen bedreiging zolang er maar een gezamenlijk doel bovenop ligt. Eerder waren hier nog wat verbeterpunten te vinden, maar sinds BECO gestart is met het ‘blue ocean traject’ is hier al veel verbetering geboekt. Een aanbeveling aan BECO is daarom ook om dit traject vooral te blijven volgen en te zorgen dat er altijd een eenheid als BECO-team blijft bestaan en er niet wordt teruggevallen in losse eilandjes.

3. *Besluiten of winst en markterkenning of het teambelang belangrijker is*

Een aanbeveling die hier gedeeltelijk op aansluit gaat over de kerndoelen die bij BECO zijn opgesteld en de uitdraging hiervan. BECO heeft drie kerndoelen waarvan één het behouden en versterken van een zakelijke, ambitieuze en gedreven (team)cultuur is. Dit doel vormt alleen op sommige punten een spanningsveld met de andere kerndoelen over winst en markterkenning. Een voorbeeld is de aanwezigheid bij de adviseursdagen. Deze adviseursdagen zijn één van de weinige momenten waarop het hele BECO-team bijeen komt, maar de aanwezigheid laat soms te wensen over. De afgelopen keer was de opkomst niet erg hoog en dat had vooral te maken met het feit dat werknemers klantafspraken voor lieten gaan. Hier ontstaat ook het spanningsveld het is namelijk hier een keuze tussen winst en markterkenning enerzijds en teamcultuur anderzijds. Als BECO echt volledig wil gaan voor het versterken van deze cultuur en het verhogen van teamspirit is het van belang dat de werknemers aanwezig zijn op de adviseursdagen. Als het managementteam echt de teamspirit wil bevorderen en wil laten blijken dat de werknemers even belangrijk, of belangrijker zijn dan de behaalde winst moet zij deze visie ook uitdragen. Door te accepteren dat adviseurs niet naar de adviseursdagen komen doordat er een klantafpraak tussendoor komt, accepteren zij dat het belang van de klant voor het belang van het team komt. Als het managementteam wil werken aan het teamgevoel zal zij het BECO-team ook voorop moeten stellen en niet moeten accepteren dat adviseurs afwezig zijn bij adviseursdagen door tussenkomst van klanten. Het management moet duidelijk uitdragen wat binnen BECO belangrijk is en wat er van werknemers verwacht wordt. Als zij willen dat werknemers meer teamgevoel krijgen moet het managementteam ook benadrukken dat dit belangrijk is. Een aanbeveling is dus om te overleggen wat het managementteam met dit spanningsveld wil doen. Er moet op dit punt een keuze gemaakt worden. Als BECO het werken aan teamspirit het belangrijk vindt is het aan te raden om aanwezigheid bij adviseursdagen te verplichten, als winst en markterkenning belangrijker is kan de huidige situatie in stand blijven. Een kanttekening hierbij is wel dat het managementteam attent moet zijn op de mogelijkheid dat afwezigheid van

sommige werknemers niet tot een negatief effect op teamspirit gaat leiden. Als regelmatig werknemers het werken aan teamspirit ondergeschikt maken kan dit ook overslaan op werknemers die wel aan teamspirit willen werken, waardoor zij misschien gedemoraliseerd raken.

4. Het aanpassen van het huidige beloningsbeleid

De volgende aanbeveling sluit eveneens aan op de doelstellingen bij BECO, maar gaat meer in op de beoordeling en beloning hiervan. Volgens de literatuur moet de focus op het team bij beoordeling en beloning bepaald worden door de mate waarin werknemers werkzaam zijn in een team. Bij BECO vindt relatief veel werk plaats binnen team, maar het beoordelings- en beloningsbeleid is bij BECO gericht op individuele werknemers, het beleid kent op dit gebied dus ruimte voor verbetering. Dit huidige beleid moet dus veranderd worden door de focus meer te verschuiven naar het team, BECO moet overstappen naar een systeem dat meer teamgericht is. Door deze focus te verschuiven komt er ook meer nadruk te liggen op het teamgevoel. Het verschuiven heeft misschien ook wel tot gevolg dat er juist meer als teams gewerkt gaat worden. De individuele beoordelingen en beloning moeten daarnaast gewoon blijven bestaan, voor professionals is het namelijk belangrijk dat hun persoonlijke effectiviteit beoordeeld en beloond wordt zodat ze hun prestaties kunnen ontwikkelen en verbeteren. Een suggestie voor het integreren van het team in het beoordelings- en beloningsbeleid is om niet meer alleen te focussen op de individuele prestaties die gehaald zijn, maar door teamprestaties ook deel uit te laten maken van de beoordeling en de daaraan gekoppelde beloning. De winstdeling wordt nu bijvoorbeeld voornamelijk gebaseerd op individuele prestaties. BECO zou naast deze individuele prestatiedoelstelling ook een teamprestatiedoelstelling in kunnen voeren waarvan de beoordeling en beloning van de individuele werknemer ook afhankelijk is. De toekenning van de winstregeling kan dan voor bijvoorbeeld zeventig procent op de individuele doelstelling en voor dertig procent op de teamdoelstelling gebaseerd worden. Hiernaast werd er door de HR-manager aangegeven dat er op dit moment nauwelijks iets werd gedaan om teams te belonen. Dit moet ook veranderen. De belangrijkste beloningen voor een team zijn erkenning en waardering en het krijgen van (symbolische) prijzen. De aanbeveling luidt dan ook om de verzamelde inspirerende projecten te communiceren door een BECO Best Practice Award in het leven te roepen. Hier wordt in de volgende paragraaf dieper op ingegaan. Aangezien de gevonden literatuur bij dit onderzoek niet eenduidig was over de beste manier voor doelen en beloningen bij teams en het doen van onderzoek daar naar een heel nieuw onderzoeksonderwerp zou opleveren, is de aanbeveling om beter te kijken naar het huidige beleid. Wat de beste oplossing is kan op basis van dit onderzoek niet gezegd worden.

5. Het opstellen van gedragsregels voor het geven van persoonlijke feedback

Bij BECO kennen de gedragsregels met betrekking tot persoonlijke feedback nog ruimte voor verbetering, met het oog op het verhogen van teamspirit. Zoals in de vorige paragraaf aangegeven kan het geven en krijgen van feedback een belangrijke rol spelen bij het verhogen van teamspirit. Ze maken ook onderdeel uit van de randvoorwaarden voor teamspirit. Deze gedragsregels worden bij BECO op het gebied van feedback niet gedragen en geaccepteerd. Sterker nog, er zijn geen regels, alleen over 'algemene' projectevaluaties. Door gedragsregels vast te stellen en op te nemen in het kwaliteitssysteem kan het geven van feedback een standaard onderdeel gaan vormen van het werkproces. Doordat het verplicht is moeten werknemers elkaar wel feedback geven. Dit is alleen niet voldoende er moet ook een open cultuur vol vertrouwen komen (dit wordt bij andere aanbevelingen aangekaard). Het proces van eerlijk en open feedback geven moet langzaam opgebouwd worden. BECO zou kunnen beginnen om aan alle projecten waar gezamenlijk aangewerkt wordt te voorzien van anonieme feedback over het functioneren van teamleden. Deze manier van feedback geven kan ook om de zoveel tijd terug komen binnen de clusters om de band binnen te clusters een extra boost te geven. Als werknemers gewend zijn aan het geven van continue feedback kan er over gegaan worden naar het geven van open en directe feedback.

6. Feedback gebruiken als mogelijkheid voor een gedeelde ervaring

Het geven van feedback kan ook omgezet worden in een gedeelde ervaring door met de hele organisatie een feedbacktraining te volgen. Het (gezamenlijk) geven en krijgen van feedback zorgt er niet alleen voor dat werknemers elkaar beter leren kennen, maar kan via een gedeelde ervaring ook bijdragen aan teamspirit. Een feedbacktraining is niet het enige dat een gezamenlijke ervaring kan opleveren. Allerlei trainingen en cursussen kunnen een belangrijke gedeelde ervaring vormen, zo lang het maar intern gebeurt. Met het oog op teamspirit is het van belang dat trainingen en cursussen intern gevolgd worden en niet bij externe trainingscentra. Wat wel zou kunnen is om gezamenlijk een interessante beurs te bezoeken en de zaken die hier over geleerd zijn vervolgens intern te bespreken.

7. Het organiseren van cluster-inloopdagen

Uit de analyse van de theorie en praktijk is naar voren gekomen dat er meer bruggen geslagen zouden moeten worden tussen de verschillende regio's en clusters. Een aanbeveling voor het bij elkaar brengen van clusters en het verhogen van elkaars werkzaamheden is het organiseren van cluster-inloopdagen. Om de zoveel tijd zou een bepaald cluster een inloopdag kunnen organiseren waarop zij laten zien waar hun cluster zich precies mee bezig houdt. Hierbij zou bijvoorbeeld gebruik gemaakt kunnen worden van businesscases of andere creatieve ideeën. Door een inloopdag te organiseren en werknemers uit eigen hand te laten ervaren wat het werk in een ander cluster inhoudt vergroot het begrip tussen clusters en kan de BECO-brede teamspirit groeien. Deze inloopdagen kunnen daarnaast ook een goede mogelijkheid bieden voor gedeelde ervaringen.

8. Het niet organiseren maar faciliteren van gezamenlijke activiteiten

Elk jaar wordt er een kerstdiner en een sportdag georganiseerd. Deze activiteiten dragen op zichzelf al bij aan het verhogen van teamspirit, maar er kan nog meer uitgehaald worden. Als het managementteam bij deze activiteiten een faciliterende rol op zich neemt en het organiseren aan de werknemers overlaat krijgen zij een extra kans om elkaar te leren kennen buiten de normale werksituatie. Daarnaast doen de werknemers andere vaardigheden op en is het op deze manier makkelijker om de activiteiten interessant te houden en aan te passen op de verschillende wensen van werknemers. Ook biedt ook het organisatieproces in het algemeen weer een extra mogelijkheid voor een gedeelde ervaring. Als het organiseren van deze activiteiten rouleert tussen verschillende bestaande of speciaal hiervoor opgezette teams wordt ook de kloof tussen de regio- en clusterteams verminderd. In het organisatie-team zouden bijvoorbeeld drie werknemers van verschillende clusters of vestigingen kunnen zitten. Door een team samen te stellen van werknemers die normaal gesproken niet of amper samenwerken kan er een betere band opgebouwd worden tussen de mensen uit verschillende regio's of clusters, en wordt de teamspirit nog meer bevorderd. Door ook elk jaar een ander team van werknemers het kerstdiner te laten organiseren, in plaats van het jaarlijks laten organiseren door één en dezelfde werknemer, wordt de teamspirit ook beter door de organisatie verspreid. Iedereen heeft dan ook de kans en de mogelijkheid om zijn of haar eigen bijdrage te leveren. Als het managementteam begint met faciliteren zullen werknemers uiteindelijk ook zelf met initiatieven komen en gezamenlijke activiteiten organiseren.

9. Extra target opstellen voor het verhogen van teamspirit

Het teamgevoel en het organiseren van activiteiten kan door het managementteam ook bevorderd worden door werknemers elk jaar een extra doelstelling, gericht op teamspirit, mee te geven. Het managementteam kan de werknemers de taakstelling geven om elk jaar één team gerichte activiteit te organiseren, gericht op heel BECO (het gaat niet om het organiseren van bijvoorbeeld clusteruitjes). Door werknemers verplicht een activiteit te laten organiseren raken ze ook meer betrokken bij het versterken van de teamcultuur bij BECO. Naast het kerstdiner of de sportdag kan ook gedacht worden aan het maken van de nieuwsbrieven, het organiseren van de BECO Award (zie paragraaf 5.2.1) of de inloopdagen van de clusters, en natuurlijk andere initiatieven die gaandeweg geopperd worden. Deze doelstelling levert een extra stimulans op om een bijdrage te leveren aan het

teamgevoel binnen BECO, en voorkomt dat werknemers zich alleen maar richten op het dagelijkse werk dat gedaan moet worden. Wat hiermee samenhangt, is dat werknemers dan ook beschikbare uren moeten krijgen om deze initiatieven uit te werken. Omdat bijna alle werknemers hun uren moeten verantwoorden blijft er weinig ruimte over voor sociale momenten tussen de werkzaamheden door. Het managementteam zou er over na kunnen denken om uren ter bevordering van teamspirit beschikbaar te maken. In deze uren is er ruimte om meer initiatief te tonen voor het organiseren van teamgerelateerde activiteiten, maar het biedt ook meer ruimte om collega's beter te leren kennen. Met beschikbare uren worden dus niet alleen uren bedoeld om activiteiten te organiseren maar ook meer 'vrij-in-te-vullen' uren die werknemers de kans bieden om even bij te praten met collega's. Het ter beschikking stellen is ook een goede ondersteuning voor de gestelde kerndoelen voor de komende jaren. Hierdoor wordt vanuit het management het signaal af gegeven dat het belangrijk is om aan de teamcultuur binnen BECO te werken.

5.2.1 Het communiceren van de best practices en inspirerende projecten

10. Het instellen van de BECO Best Project Award

Één van de deelvragen was om een communicatiemiddel aan te leveren voor het communiceren van de best practices en inspirerende projecten. Het communiceren hiervan is in eerste instantie bedoeld om het lerende vermogen en het delen van successen binnen BECO te versterken. Daarnaast, en het belangrijkste in het licht van deze opdracht, moet de communicatie een bijdrage leveren aan het verhogen van teamspirit. Tijdens de interviews kwam naar voren dat de communicatie kort, bondig, aantrekkelijk en dynamisch moest zijn en dat het door werknemers gewaardeerd wordt als de communicatie van de best practices ook een basis voor discussie vormt.

Het instellen van de BECO Best Project Award sluit hier allemaal op aan. Het idee is om het uitreiken van deze award te koppelen aan het adviseursoverleg en de award vier keer in het jaar uit te reiken. Aan deze award is een geldprijs verbonden (bijvoorbeeld €1.500). De procedure voor het uitreiken van deze award is als volgt: (1) Van elk project dat is afgerond wordt er volgens een vastgesteld format informatie over het project op het intranet gezet. Deze informatie bestaat uit een projectomschrijving, de behaalde resultaten, een projectevaluatie, een klantevaluatie en aanbevelingen voor volgende projecten. Deze informatie kan ook aangepast worden, maar door deze informatie beschikbaar te stellen krijgen andere werknemers hoogte van het succes dat behaald is en van elementen waar zij iets van kunnen leren. (2) Iedere 3 maanden moeten alle werknemers de projecten beoordelen met een cijfer tussen de 1 en de 10. Het idee hierachter is dat werknemers kennis moeten nemen van meerdere projecten van hun collega's en waardoor kennis en ervaring wordt gedeeld, maar waardoor werknemers ook beter op de hoogte raken van elkaar werkzaamheden. Door het moeten bekijken en beoordelen van projecten is de kans ook aanwezig dat werknemers intern met elkaar in gesprek komen over de verschillende projecten. (3) Op basis van de ontvangen cijfers stelt het managementteam een top 5 samen van projecten die genomineerd worden voor de BECO Best Project Award. Deze top 5 wordt vervolgens weer bekend gemaakt aan alle werknemers zodat zij binnen twee weken hun stem kunnen uitbrengen voor op top 3. (4) Uiteindelijk blijven er drie projectteams over die gevraagd worden om hun project, in tien minuten, te presenteren tijdens het adviseursoverleg. Als alle projecten zijn gepresteerd volgt er een stemming onder de aanwezigen over wie de BECO Best Project Award verdient. (5) Als er een winnaar bekend is wordt vervolgens de prijs uitgereikt in de vorm van een activiteiten- of reisque. Het idee hierachter is om het winnende team naast het werk om samen iets leuks te laten doen. (6) Daarnaast kan het een extra erkenning en waardering zijn om een foto, en misschien ook wel een korte beschrijving, van het projectteam op te hangen in alle vestigingen.

Het idee van de Best Project Award kan ook veranderd worden in de Best Practice Award. Het zou dan een idee zijn om deze één keer per jaar uit te reiken tijdens het kerstdiner, een activiteit waar het merendeel van de werknemers aanwezig is. Door een Best Practices Award uit te reiken worden hebben alle werknemers de kans om de award te winnen, het nadeel van de Best Project Award is

namelijk dat deze alleen door adviseurs gewonnen kan worden. Daarnaast is het wel zo dat projectinformatie makkelijker toegankelijk is dan de best practices.

11. Het communiceren van de best practices via het intranet of de BECO Kennisbank

Het beste communicatiemiddel voor de best practices is waarschijnlijk het intranet of de BECO Kennisbank. Als de best practices gecommuniceerd worden door een statisch middel, zoals een boekje of een poster, ontstaat het probleem dat informatie al snel verouderd is. De best practices zijn dynamisch en hier moet het communicatiemiddel ook op aan sluiten. Door het op één van deze centrale plekken te plaatsen blijft de informatie dynamisch en makkelijk te onderhouden, daarnaast biedt het ook ruimte voor interactie. Het voornaamste doel van de best practices was om te kijken wat werknemers van elkaar konden leren. Door de best practices op bijvoorbeeld in de BECO Kennisbank te zetten blijft de informatie goed bewaart en is het ook mogelijk om op elkaar te reageren. Verschillende 'best' practices kunnen tegen over elkaar gezet worden en beschreven worden aan de hand van persoonlijke ervaringen (er zijn nu bijvoorbeeld twee best practices over accountmanagement). Door de mogelijkheid toe te voegen om te reageren op elkaars best practices kan het leerproces nog eens extra versterkt worden. Om de best practices ook in verband te brengen met teamspirit is het een idee om de best practices persoonlijk te maken. Het gaat niet om de feiten maar om de ervaringen, wat vinden, voelen, en denken werknemers. Het hoeft hierbij ook niet alleen te gaan om best practices, het verzamelen van 'worst practices' kan ook heel leerzaam zijn en betrokkenheid oproepen. Een andere eventuele mogelijkheid is om de meest besproken best practices te kiezen als onderwerp voor een KES-sessie tijdens het adviseursoverleg.

12. Het combineren van de BECO Award met het uitbrengen van een nieuwsbrief

Naast het communiceren van de best practices en inspirerende projecten zijn er nog twee communicatie-ideeën die hier op aan sluiten. Om te beginnen is het idee van de BECO Best Project Award is ook te combineren met het uitbrengen van de nieuwsbrief. De nieuwsbrief is te combineren met de BECO Award door de nieuwsbrief uit te brengen vlak na het adviseursoverleg. Op deze manier kunnen er een foto van het winnende projectteam, een korte beschrijving over waarom dit project gewonnen heeft en wat anderen hier van kunnen leren, in de nieuwsbrief geplaatst worden. Net zoals bij andere activiteiten is het van belang dat de verantwoordelijkheid steeds bij een ander team komt te liggen. Door het te laten verzorgen door verschillende clusterleden versterkt de band tussen verschillende clusters en is de inhoudelijke kennis voor de nieuwsbrief ook beter verdeeld. Het managementteam moet dit proces faciliteren door tijd en een budget beschikbaar te stellen.

13. Het persoonlijker maken van BECO Human Capital

Een andere aanbeveling die te maken heeft met communicatie, en tevens de laatste aanbeveling, staat in verband met BECO Human Capital, het boekje met CV's van werknemers. Door aan deze verzameling CV's ook een persoonlijk profiel toe te voegen met bijvoorbeeld thuissituatie of hobby's wordt er wat meer nadruk gelegd op de sociale kant van BECO. Het persoonlijk profiel zorgt ervoor dat werknemers elkaar niet alleen op het zakelijke vlak maar ook op het persoonlijke vlak beter leren kennen, wat nodig is voor het opbouwen van sterke emotionele relaties. Het is ook aan te raden om deze CV's op het intranet te plaatsen zodat ze dynamisch blijven, makkelijk aan te passen zijn en op een centrale plek vindbaar zijn. Het gaat bij deze aanbeveling om de CV's intern aan te passen. BECO Human Capital is bedoeld voor klanten en daarbij is het misschien minder wenselijk om een persoonlijk profiel toe te voegen, maar voor intern gebruik zou dit, met het oog op het verhogen van teamspirit, wel een goede aanvulling kunnen zijn.

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden conclusies en aanbevelingen gegeven die op basis van dit onderzoek gemaakt kunnen worden. Op basis van de voorgaande hoofdstukken wordt in paragraaf 6.1 een antwoord gegeven op de aan het begin opgestelde hoofd- en deelvragen. Vervolgens worden er in paragraaf 6.2 aanbevelingen gedaan op basis van dit onderzoek.

6.1 Conclusies

In hoofdstuk één zijn de onderzoeksvragen beschreven waar dit onderzoek op gebaseerd is. Door middel van de verkregen en beschreven informatie in hoofdstuk drie en vier en op basis van de bevindingen uit hoofdstuk vijf, worden in deze paragraaf conclusies getrokken over de onderzoeksvragen. Voor het leesgemak volgen nu eerst nogmaals de opgestelde onderzoeksvragen:

“Op welke manier kan bij BECO de teamspirit verhoogd worden?”

1. *Wat is teamspirit?*
2. *Wat is de huidige situatie bij BECO op het gebied van teamspirit?*
3. *Op welke manieren kan teamspirit verhoogd worden binnen BECO?*
4. *Welke bijdrage kunnen de ‘best practices’ leveren aan het verhogen van teamspirit?*
5. *Op welke wijze moeten de ‘best practices’ worden vormgegeven, geselecteerd en gecommuniceerd om een optimale bijdrage leveren aan het verhogen van teamspirit?*

Het antwoord op de eerste deelvraag komt voort uit paragraaf 3.1 en 4.1 waarin staat beschreven wat volgens de theorie en volgens BECO onder teamspirit verstaan wordt. Ook worden de rest van hoofdstuk drie geleidelijk steeds meer elementen beschreven die in verband staat met teamspirit (en het verhogen ervan). Kort gezegd draait teamspirit om een intens ‘wij-gevoel’, een sterke onderlinge betrokkenheid en vertrouwensrelaties, en een gevoel dat stimuleert en werknemers opdrijft.

Het antwoord op de tweede deelvraag komt vooral naar voren uit hoofdstuk vier. In dit onderzoek zijn een aantal punten vanuit de huidige situatie naar voren gekomen die ruimte kennen voor verbetering. Om te beginnen is bij een intern uitgevoerd onderzoek naar voren gekomen dat werknemers over bedrijfstrots, erkenning en teamgevoel niet geheel tevreden zijn. Ook zijn er uit de diepte-interviews een aantal factoren naar voren gekomen waaronder, het draagvlak van de missie, het (niet) geven van feedback, en het gebrek aan informele gezamenlijk activiteiten en communicatie.

Vanuit het antwoord op de tweede deelvraag kan ook meteen een antwoord gegeven worden op de derde deelvraag. De knelpunten in de huidige situatie bieden namelijk meteen mogelijkheden om de huidige teamspirit te verbeteren. Zo kan uiteindelijk geconcludeerd worden dat BECO moet werken aan het draagvlak van de missie, feedback een grotere rol moet gaan spelen en verschillende teams meer bij elkaar gebracht moeten worden door middel van activiteiten en tijd in gedeelde ervaringen. Hierbij is ook een belangrijke conclusie dat het opbouwen van teamspirit een geleidelijk proces is en er geleidelijk resultaat geboekt moet worden. Het is hierbij ook belangrijk dat het management gaat faciliteren en het organiseren meer aan de werknemers zelf overlaat.

De vierde deelvraag staat heel nou in verband met deelvraag vier. Teamspirit kan namelijk onder andere verhoogd worden door successen te delen en erkenning en waardering te uiten voor het werk dat gedaan is. In deze twee factoren ligt ook het antwoord op de vierde deelvraag. Door het communiceren van best practices en inspirerende projecten ontstaat er een mogelijkheid om erkenning en waardering te krijgen voor interne processen en projecten die uitgevoerd zijn.

Bovendien bied het communiceren van de inspirerende projecten ook de mogelijkheid om successen met elkaar te vieren en niet zomaar in 'de massa' te laten verdwijnen.

De vijfde en laatste deelvraag kan vooral beantwoord worden door middel van de meningen die werknemers tijdens de diepte-interviews hebben gegeven. Samen met het antwoord op de vierde deelvraag in het achterhoofd kwam het erop neer dat er gezocht moest worden naar een korte, bondige en aantrekkelijke manier van communiceren. Een manier die bij voorkeur gecombineerd wordt met een interactief element en de mogelijkheid om successen te vieren en erkenning te uiten. Nadat deze bevinding tot stand was gekomen is het idee ontstaan om de inspirerende projecten door middel van een BECO Best Project Award te communiceren, en de best practices door middel van het intranet of de BECO Kennisbank.

De conclusies die in de voorgaande alinea's zijn beschreven vormen samen het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. De 'individuele' antwoorden op de deelvragen geven uiteindelijk als geheel een antwoord op wat BECO kan doen om hun teamspirit te verhogen.

6.2 Aanbevelingen

In deze allerlaatste paragraaf van dit rapport worden een aantal aanbevelingen gegeven op basis van het gedane onderzoek. De meer specifieke aanbevelingen voor het verhogen van teamspirit en het communiceren van de best practices en inspirerende projecten zijn in paragraaf 5.2 al aan de orde gekomen.

De eerste aanbeveling is dan ook dat BECO de aanbevelingen uit paragraaf 5.2 binnen het managementteam bespreekt en gaat kijken welke aanbevelingen zijn geschikt vinden om langzaam aan te gaan uitvoeren.

Een tweede aanbeveling staat in verband met één van de aanbevelingen in paragraaf 5.2 over het aanpassen van de huidige beloningssystematiek. Hoewel deze beloningssystematiek een belangrijke rol speelt bij het verhogen van teamspirit kan er op basis van dit onderzoek geen uitsluitsel gegeven worden over wat de beste manier zou zijn. Uitzoeken hoe het beoordelings- en beloningsbeleid het beste ingezet kan worden bij de verhoging van teamspirit is een aanzienlijk onderzoeksonderwerp op zichzelf. Een aanbeveling is hierom is om te bekijken welke argumenten er voor en tegen teambeoordelingen en –beloningen zijn, en wat op basis daarvan de beste methode voor een bedrijf als BECO zou zijn.

Een derde aanbeveling houdt verband met de diepte-interviews die gehouden zijn. Bij dit onderzoek is niet iedereen gevraagd naar mogelijke best practices die ze bezaten of collega's die zij hiervoor aankonden dragen. Ook is niet iedereen gevraagd naar wat zij de meest inspirerende projecten vonden. De nu verzamelde verhalen vormen een goede afspiegeling van BECO, maar het zou geoptimaliseerd kunnen worden door iedereen naar zijn mening te vragen. Ook zou het vragen van alle werknemers passen bij het behandelen van BECO als één team waarin iedereen een deel uitmaakt van het geheel.

De vierde aanbeveling die gedaan kan worden op basis van dit onderzoek sluit aan op de derde aanbeveling. Het interviewen van overige werknemers zou een meer realistisch beeld kunnen geven over de huidige situatie en verbeterpunten met betrekking tot teamspirit. Het zou ook een nog optimalere onderzoekskwaliteit opleveren. Nu zijn de belangrijkste verbeterpunten vastgesteld op basis van ongeveer de helft van de werknemers. Het zou kunnen zijn dat het interviewen van de overige werknemers tot andere resultaten leidt. Ook zouden de werknemers meer specifiek gevraagd kunnen worden naar de verbeterpunten. Het is nu zo dat de verbeterpunten door werknemers alleen ter sprake kwamen als werknemers daar zelf mee kwamen. Het ondervragen van werknemers over de nu vastgestelde verbeterpunten zou een meer accuraat beeld kunnen geven over of deze verbeterpunten wel echt voor verbetering vatbaar zijn. Ook zou het meer licht kunnen schijnen op de daadwerkelijke omvang van het 'probleem'.

Een vijfde en laatste aanbeveling is dat er meer onderzoek gedaan kan worden naar het effect dat het zijn van een professionele dienstverlener heeft op het verhogen van teamspirit. In het

huidige onderzoek is dit niet heel erg naar voren gekomen. Het is wel in het achterhoofd gehouden en de literatuur is ook uit dit oogpunt beschreven, maar door specifiek de wetenschappelijke link te leggen tussen een professionele dienstverlener en het verhogen van teamspirit zouden de uitkomsten breder toepasbaar worden. Voor BECO zelf maakt dit nu weinig verschil omdat er bij dit onderzoek is uitgegaan van de specifieke context van BECO die vanuit de vele diepte-interviews 'vanzelf' naar voren kwam.

7. Literatuurlijst

Best Practices (z.d.). In businessdictionary.com. Verkregen op 2 juni 2009, van: <http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html>

Chang, L., Birkett, B. (2004). *Managing intellectual capital in a professional service firm: exploring the creativity–productivity paradox*. Management Accounting Research, Vol. 15(1), p. 7-31

Chaudron, D. (2004). *How to Assess a Team and their Teambuilding Needs*. Available from http://www.bol.com/nl/p/boeken-engels/how-to-assess-a-team-and-their-teambuilding-needs/1001004006947047/index.html#product_overview

Daft, R.L.. (2006). *The New Era of Management*. Mason: Thomson South-Western.

Davis, T.R.V. (1999). *Different Service Firms, Different Core Competencies*. Business Horizons, Vol. 42(5), p. 23-33

Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J. (2003). *Service Management*. McGraw-Hill, New York, NY.

Geurts, P. A. Th. M. (1999). *Van Probleem naar Onderzoek. Een Praktische handleiding met COO-cursus*. Bussum: Coutinho.

Greenwood, R., et al. (2005). *Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms*. Organization Science, Vol. 16(6), p. 661-673

Heermann, B. (1997). *Building Team Spirit - Activities for Inspiring and Energizing Teams*. Mc Graw Hill. New York.

Heermann, B. (2003). *Team Spirit: Deepening Team Awareness of Service to Customers*. The Journal for Quality & Participation, Vol. 26(4), p. 40-42

Jaworski, B. J. and Kohli, A.K (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing, Vol. 57, p. 53–70.

Gratton, L. and Erickson, T.J. (2007). *8 Ways to build collaborative teams*. Harvard Business Review, November, p.100-109.

Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993). *The Discipline of Teams*. Harvard Business Review, Vol. 71(2), p. 111-120.

Klann, G. (2004). *Building Your Teams's Moral, Pride and Spirit*. CCL Press.

Klann, G. (2005). *Twelve Tips for Building Morale, Spirit and Pride*. Nieuwsbrief CCL, mei 2005

Koninklijke Landmacht (2002). *Handboek leidinggeven KL*. Koninklijke Landmacht, Breda.

Koonmee, K. et al (2009). *Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand*. Journal of Business Research, doi:10.1016/j.jbusres.2009.01.006

Lee, D.J., Singhapakdi, A., Sirgy, M.J. (2007). *Further validation of a need-based quality-of-work-life (QWL) measure: evidence from marketing practitioners*. *Applied Research Quality Life*, Vol. 2(4), p. 273–87.

Looy, B. van et al. (2003). *Services management: an integrated approach*. Pearson Education Limited.

Løwendahl, B.R. et al. (2001). *Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: A Framework for Analysis*. *Human Relations*, Vol. 54(7), p. 911-931

Orlich, T. (2008). *In Pursuit of Excellence – How to win in sport and life through mental training*. Human Kinetics.

Schmenner, R.W. (2004). *Service Businesses and Productivity*. *Decision Sciences*, Vol. 35(3), p. 333-347

Shadish, W.R., Cook, T.D. and Campbell, D.T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Houghton Mifflin.

Shaw, D.G. and Schneier, C.E. (1995). *Team measurement and rewards: how some companies are getting it right*. *Human Resource Planning*, Vol. 18(3), p. 34-49

Sijtsma, M. et al. (2007). *Winnen met uw medewerkers - inzicht in uw prestaties vanuit medewerkerperspectief*. Amsterdam: Effectory B.V.

Stallard, M.L. (2007). *Fired Up or Burned Out: How to Reignite Your Team's Passion, Creativity, and productivity*. Thomas Nelson Inc.

Verma, R. (2000). *An empirical analysis of management challenges in service factories, service shops, mass services and professional services*. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11(1), p. 8-25

Werner, J. M. and Lester, S. W. (2001). *Applying a Team Effectiveness Framework to the Performance of Student Case Teams*. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12(4), p. 385-402

8. Bijlagen

Bijlage 1: Interview Format

Per best practice:

- Waar gaat de best practice precies over?
- Hoe is de best practice ontstaan?
- Hoe heb je het precies aangepakt?
- Wat was het resultaat/effect?
- Wat zijn de grootste succesfactoren? (wat zorgt er echt voor dat het een succes is?)
- Wat wil je met deze best practice aan anderen meegeven?
 - Waarom zouden anderen hetzelfde moeten doen?
- Hoe denk je dat deze best practice te visualiseren is? (met het oog op de communicatie ervan)

Per project:

- Wat houdt het project precies in?
- Waarom ben je trots op dit project?
- Wat was het concrete resultaat?
- Wat waren de succesfactoren?
- Hoe draagt het bij aan de missie “winst in duurzaamheid”?

Teamspirit en Communicatie:

- Wat versta jij onder teamspirit?
- Hoe is het volgens jou gesteld met de huidige teamspirit binnen BECO?
- Hoe denk jij dat de teamspirit binnen BECO te verbeteren is?
- Hoe zou je de best practices en inspirerende projecten het liefste gecommuniceerd zien?
- Waarom is er volgens jou weinig animo voor sociale activiteiten zoals een sportdag of een adviseursoverleg? (Deze vraag is maar aan een beperkt aantal werknemers gevraagd)

Bijlage 2: Intern onderzoek BECO naar motiverende en bindende elementen

Motiverende en bindende elementen BECO medewerkers (zomer 2009)

Achtergrond

De afgelopen maanden heeft Wim [’t Hart, de HR-manager] weer met de meeste medewerkers een How Do You Feel (HDYF) gesprek gevoerd. In navolging van de bespreking van een 18-tal motiverende en bindende elementen tijdens de laatste seizoenssessie met de managers, is er door Wim voor gekozen om deze elementen ook een centrale plek te geven binnen de HDYF gesprekken. Tijdens het HDYF gesprek is aan iedereen gevraagd welke acht elementen hij/zij het meest belangrijk vindt (onderverdeeld naar 3 extreem en 5 zeer belangrijke elementen) en hoe hij/zij deze acht belangrijkste elementen momenteel beoordeelt bij BECO.

Uitkomsten analyse

Motiverende en bindende elementen BECO medewerkers

De top vijf van zowel de categorie ‘extreem belangrijk’ als ‘zeer belangrijk’ ziet er als volgt uit:

Extreem belangrijk	Zeet belangrijk
6. Carrière groei, leren en ontwikkeling (53%*)	6. Erkenning voor werk dat goed gedaan is (47%)
7. Zinvol werk, een verschil maken en een bijdrage leveren (47%)	7. Plezier op het werk (41%)
8. Opwindend werk en uitdagingen (38%)	8. Trots op de organisatie, haar missie en productkwaliteit (41%)
9. Plezier op het werk (32%)	9. Flexibiliteit, bijv. in werktijden en kledingcode (38%)
10. Trots op de organisatie, haar missie en productkwaliteit (21%)	10. Deel uitmaken van een team (38%)

* Tussen haakjes wordt het percentage medewerkers aangegeven dat dit element benoemd heeft als extreem c.q. zeer belangrijk

Het totaaloverzicht ziet er als volgt uit:

Elementen	Extreem belangrijk	Zeer belangrijk	Totaal	%	Opmerkingen
1. Carrièregroei, leren en ontwikkeling	18	9	27	79%	Zit hem vooral in de elementen leren en ontwikkeling, minder in carrièregroei
2. Zinvol werk, een verschil maken en een bijdrage leveren	16	11	27	79%	Voor een deel van de medewerkers bestaat zinvol werk vooral uit het kunnen bijdragen aan een duurzame maatschappij, voor anderen vooral uit het kunnen helpen van een klant bij het oplossen van een probleem of het verbeteren van de prestatie; de combinatie van beiden wordt echter door iedereen gewaardeerd.
3. Plezier op het werk	11	14	25	74%	Wordt in belangrijke mate ook bepaald door andere genoemde elementen.
4. Opwindend werk en uitdagingen	13	10	23	68%	
5. Trots op de organisatie, haar missie en productkwaliteit	7	14	21	62%	
6. Erkenning voor werk dat goed gedaan is	4	16	20	59%	
7. Flexibiliteit, bijv. in werktijden, kledingcode	5	13	18	53%	Zit hem primair in werktijden, maar breder ook in het vertrouwen en de verantwoordelijkheid die aan een ieder wordt gegeven om de dingen op zijn/haar eigen manier te doen.
8. Autonomie, gevoel van controle over werk	6	11	17	50%	
9. Fijne collega's	6	10	16	47%	
10. Deel uitmaken van een team	3	13	16	47%	Meest relevant worden gevonden het clusterteam en het projectteam, gevolgd door regionaal team en team BECO als geheel
11. Inspirerende werkomgeving	3	9	12	35%	Wordt eveneens mede bepaald door andere genoemde elementen.
12. Goede baas	1	10	11	32%	Veelal de clustermanager of Franc
13. Goede betaling en extraatjes	2	8	10	29%	Zit hem vooral in het primaire salaris
14. Zekerheid van de baan	1	9	10	29%	Werd vooral aangegeven door de medewerkers die nog geen contract voor onbepaalde tijd hadden
15. Inspirerend leiderschap	2	7	9	26%	Kunnen meerdere personen mee worden bedoeld
16. Gezinsvriendelijkheid	3	3	6	18%	Duidelijke relatie met het element 'Flexibiliteit' en veelal dus ook daar genoemd.
17. Locatie	1	1	2	6%	
18. Geavanceerde technologie	0	2	2	6%	

Tevredenheid over elementen

De tevredenheid over de verschillende elementen is in onderstaande tabel aangegeven. De gearceerde rijen hebben betrekking op de elementen die behoren tot de top 5 uit de categorie 'extreem belangrijk' of 'zeer belangrijk'.

Elementen	--	-	0 (in balans)	+	++	Totaalscore*
1. Flexibiliteit, bijv. in werktijden, kledingcode	1	0	2	1	14	27
2. Plezier op het werk	1	1	10	1	12	22
3. Zinvol werk, een verschil maken en een bijdrage leveren	2	0	11	4	10	20
4. Goede baas	0	0	2	0	9	18
5. Autonomie, gevoel van controle over werk	2	0	5	0	10	16
6. Fijne collega's	1	0	6	1	8	15
7. Opwindend werk en uitdagingen	3	1	10	2	7	9
8. Gezinsvriendelijkheid	0	0	3	0	3	6
9. Inspirerend leiderschap	1	1	4	0	3	3
10. Locatie	0	0	1	0	1	2
11. Erkenning voor werk dat goed gedaan is	3	1	11	1	4	2
12. Deel uitmaken van een team	3	1	7	1	4	2
13. Goede betaling en extraatjes	0	4	3	1	2	1
14. Trots op de organisatie, haar missie en productkwaliteit	4	3	8	0	6	1
15. Inspirerende werkomgeving	2	1	7	0	2	-1
16. Geavanceerde technologie	1	0	1	0	0	-2
17. Zekerheid van de baan	4	0	3	1	2	-3
18. Carrièregroei, leren en ontwikkeling	11	3	10	0	3	-19
Totalen per score	39 (14%)	16 (6%)	104 (38%)	13 (5%)	100 (37%)	

* Bepaald door per plus een punt toe te kennen en per min een punt af te trekken

Samenvattend kan gesteld worden dat het algemene beeld er een is van een overwegend tevreden team aan medewerkers. 80% van de als belangrijke bevonden elementen worden beoordeeld als in balans of als licht tot sterk positief onderscheidend.

Als belangrijkste genoemde pluspunten gelden de aanwezige *flexibiliteit* (inclusief onderliggend vertrouwen), het *plezier op het werk* en de *zinvolheid van het werk*. Dit zijn alle drie elementen die ook behoren tot de als meest belangrijke beoordeelde elementen (zie tabel pagina 1).

Als veruit het belangrijkste potentiële verbeterpunt binnen de als meest belangrijk beoordeelde elementen (zie tabel pagina 1) geldt het element '*carrièregroei, leren en ontwikkeling*'. Uit de argumentatie bij de genoemde verbeterruimte komt duidelijk de gedrevenheid en leergierigheid van de verschillende medewerkers naar voren: men is bang voor stilstand, de ontwikkeling kan vaak niet snel genoeg gaan en men wil altijd uitgedaagd blijven worden. De situatie is daar echter niet altijd naar. Ook is er soms behoefte aan meer inzichten van buiten de eigen organisatie en aan het meer sparren met slimme mensen binnen of buiten BECO. Er is wel duidelijk een gevoel dat er tegenwoordig binnen de organisatie meer aandacht is voor de ontwikkeling van de medewerkers. BeCompetent blijkt daarentegen nog niet veelvuldig gelezen te zijn.

Daarnaast lijkt er enig verbeterpotentieel te liggen voor de belangrijke elementen *trots op de organisatie*, *deel uitmaken van een team* en *erkenning voor het werk* dat goed gedaan is. Bij *trots op de organisatie* wordt onder meer genoemd dat de buitenwacht onze mensen en dienstverlening soms gaver lijkt te vinden dan wijzelf. De uitstraling naar buiten (ook van onze missie) kan nadrukkelijk nog sterker. Wat mogelijk ook zou bijdragen aan een grotere bedrijfstrots is als er meer collega's binnen de organisatie zouden komen die mensen zowel binnen als buiten BECO op ons vakgebied weten te inspireren ('key note speakers') en als er binnen BECO meer als eenheid en minder als eilandjes geopereerd zou worden.

Dit is ook gekoppeld aan het element *deel uitmaken van een team*. Het gevoel van echt als een team denken en opereren ontbreekt soms nog wat. Ook hier wordt de behoefte geuit aan meer sparrend vermogen in de directe omgeving danwel meer momenten om als (cluster)team te sparren. Qua sociale teamcohesie wordt Nijmegen regelmatig als positief en Rotterdam als minder positief voorbeeld genoemd. De verbeterruimte ten aanzien van het element *erkenning voor het werk dat goed gedaan is* wordt vooral onderbouwd door voorbeelden waarbij er meer erkenning had kunnen plaatsvinden voor het binnenhalen van grote projecten. Ook de feedback binnen de managementlaag lijkt beter te kunnen.

Bijlage 3: Interviewuitwerkingen van teamspirit en communicatie

3.1 Interview Werknemer A

Communicatiemiddelen:

Hardcopy communicatie middelen zoals boeken en flyers verdwijnen in een la, en zijn dode documenten. Het intranet heeft een update nodig maar het is wel de beste plek. Hier kan je content direct wijzigen als dat nodig is. Het gebruik van het Intranet als communicatiemiddel tegenover hardcopy distributie is ook een pre met mensen die verdeeld over het land werken of een dynamische werkplek (kantoor/thuis) hebben. Nu kan je dynamisch ermee omgaan. Het eventueel op de kennisbank zetten, het is een wiki. Onze Wiki is nog slecht ingedeeld, maar iedereen kan dat wijzigen en inzien. Je zou hier echter op kunnen inzetten. Dan promoot je ook meteen de kennisbank zodat anderen dit ook met clusterspecifieke onderdelen in te gaan vullen.

Ideeën om teamspirit of lerend vermogen te verhogen.

Voor lerend vermogen zou de kennisbank goed zijn. Een tip voor anderen is ook om informatie en kennis naar elkaar te mailen. Veel communicatie is ook goed voor de teamspirit en betrokkenheid. Susanne is daar een goed voorbeeld van, ze e-mailt het hele bedrijf als ze iets interessants heeft gevonden.

3.2 Interview Werknemer B

Teamspirit:

Ik vind het als je met een groep medewerkers samen een project werkt belangrijk dat de kennis en de kunde goed verdeeld is, dat er ook weer een informele sfeer hangt, zonder allerlei regels over taakverdeling. Dat de drempels heel laag zijn om hulp te vragen en hulp te geven. Dat er een zo groot mogelijke uitwisseling is van kennis. Dat je elkaar in het bijzijn van anderen niet afvalt. Dat je aanvullende capaciteiten hebt die je (h)erkent van elkaar en daar gebruik van maakt. Dat je bereid bent om een stapje extra te doen op het moment dat dat nodig is, voor de ander of voor het project. Dat je ongevraagd initiatieven neemt en daar risico's in durft te nemen. En vooral dat er veel gelachen wordt en dat je (negatieve) kritiek kunt verdragen.

Binnen BECO:

Ik vind het binnen BECO op een redelijk goed niveau liggen, bij elkaar opgeteld. “*waar vind je het wat minder dan*” Ik heb het idee dat de scherpte en diepte nog wel wat hoger kan, dus ook meer onderlinge kritiek en controle, die soms weleens lastig te verkroppen zijn, maar ik denk dat het kwaliteit van het eindresultaat wel verbeterd. “*Hoe zie jij dat dan voor je*” Het gaat om inhoudelijke zaken. Ik heb in toen ik in het begin bij BECO kwam wel eens dingen gelezen die echt onder de maat waren qua resultaat. Bij de mensen met wie ik samenwerk probeer ik toch wel zo ver mogelijk te gaan in het scherp houden van elkaar, ik verwacht ook kritiek op mezelf, dat zeg ik ook gewoon. “*Hoe zou je dat kunnen stimuleren*” Het is mensen eigen dat je iemand niet altijd wil confronteren, soms is het ook handiger om het bijvoorbeeld via je manager te spelen. Het is eigenlijk niet iets dat je niet zomaar kan wijzigen, het is een mentaliteitskwestie. Ik kan alleen maar voor mezelf spreken. Je kan voorzichtig met mensen omgaan, maar uiteindelijk wil je toch je boodschap kwijt, ik probeer het dan ook altijd zo rechtstreeks mogelijk te doen, wat ook niet wil zeggen dat ik het niet aan de lunchtafel zou zeggen (als de persoon er niet bij is), maar ik zou zelden wat zeggen wat een persoon van te voren nog niet weet.

Communicatie:

Ik vind niet dat er weer zo'n boek moet verschijnen (zoals laatst alle CV's), waar nooit iemand naar kijkt en die een dag later achterhaald zijn. En ze belanden of achter de kast of bij het oud papier.

Het lezen van die verhaaltjes is niet onze belangrijkste taak, dus dat doe je ergens tussendoor. De dosering is heel belangrijk. Iedereen vind het ook wel leuk en interessant, maar als je daar plotseling mee geconfronteerd wordt en het een lap tekst is, lees je niks. Dan heb ik zoiets van "daar kom ik nooit doorheen, daar heb ik nu even geen tijd voor". Als het hele korte stukjes tekst zijn die gedoseerd gebracht worden, is de kans veel groter dat je dat 'even' leest. Je moet je ook niet allemaal tegelijkertijd laten zien denk ik. Het moet ook aantrekkelijk zijn om te lezen. Het moet een bepaalde vorm gegoten worden, het moet grappig zijn.

Bijvoorbeeld in de vorm van een column (dat lijkt me zelf ook nog wel leuk om te doen). Columns worden veel gelezen, want dat is gewoon leuk.

Screensaver zou iets kunnen zijn ja.

Gedoseerd, niet alles tegelijk, met een knipoog zijn, het moet smeug zijn, het mag best overdreven worden, de negatieve dingen niet uit de weg gaan, het mag ook leedvermaak zijn (stomme fouten – worst practices). Het moet niet te zweverig worden.

Ik vind, er is al zoveel communicatie over projecten, het is zoveel dat je nauwelijks nog geïnteresseerd kunt zijn omdat je niet meer kunt selecteren door de hoeveelheid.

Kaartspellen, werkt niet. Dat neem je mee naar huis en daar doe je dan toch niks meer mee.

Scheurkalender werkt wel, dat leest iedereen, dat zijn allemaal korte stukjes.

3.3 Interview Werknemer C

Teamspirit:

Ik ben niet iemand die vind dat collega's vrienden moeten zijn. Het belangrijkste vind ik dat het wel aan het werk gerelateerd is. Goede teamspirit is voor mij dat je plezier en lol deelt in het werk wat je doet, dat je daar een soort gezamenlijk idee over hebt. We gaan er met z'n allen voor, of het nou een project is, het verzinnen van nieuwe producten of bedenken wat je kan doen om een collega te helpen. We gaan het met z'n allen oplossen, met z'n allen doen. Dat vind ik belangrijk in teamspirit. Dat je een gezamenlijk doel hebt. En dat iedereen daar ook ontspannen inziet, dat er ruimte is om elkaar kritiek te geven, maar ook elkaar te helpen bij het verbeteren, en dat er ruimte is voor vragen en twijfels. Dit wel allemaal sterk gerelateerd aan werk, heel persoonlijk hoeft het niet te worden. Teamspirit is op een open, directe, respectvolle manier met elkaar om gaan met een gezamenlijk doel.

Teamspirit binnen BECO:

Binnen een projectteam of cluster ben je zelf aan zet om er iets van te maken, daar is het gevoel ook wel sterk. In andere samenstellingen (BECO-breed bv) heb ik er wel eens twijfels over. Misschien omdat mensen andere doelen hebben, andere dingen belangrijk vinden. Hoe verder weg je van je eigen cluster en gerelateerde zaken komt, hoe lastiger ik het vind. Ook met het MT varieert het weleens.

Mogelijke verbeteringen:

Een uitdaging is nog wel wat onze normen en waarden zijn (van de mensen zelf), wat vinden we belangrijk en wat niet, want daar zit nog wel een groot verschil tussen. Het hoeft niet hetzelfde te zijn, maar het mag wel duidelijker worden. Het is handig om te weten wat iemand belangrijk vindt, de beweegredenen moeten duidelijker worden, het is bijvoorbeeld handig om te weten hoe belangrijk iemand winst vindt en dat hij/zij daarom bepaalde projecten niet wil doen. Het MT mag ook wel wat krachtiger zijn in het neerzetten van normen en waarden en te zeggen van zo doen we dat gewoon. Dat is nu wel vaak heel vaag. Dit is met de beste bedoelingen om mensen juist vrij te laten, maar het kan ook voor veel verwarring zorgen. Bijvoorbeeld met projectpercentages tussen clusters: als een project verdeeld is over meerdere clusters worden er afspraken gemaakt over de omzetpercentages die een cluster krijgt. Maar het gebeurt wel eens dat projectleiders/clustermanagers eigenhandig

hun percentage van hun cluster te verhogen. Dit moet goed afgesproken worden aan het begin, en als het veranderd wordt moet hier van beide kanten toestemming voor zijn. Het MT zou het betuttelend vinden, maar mensen steken er nu veel tijd in, worden achterdochtig en dat komt de teamspirit niet ten goede.

Het is vaak hollen en vliegen bij BECO, maar je merkt dat als je meer aandacht kan besteden aan de processen dit toch beter is (het voorbespreken van projecten). Het is ook lastig om bij elkaar te zitten en het project te bespreken om te kijken hoe het loopt, waar het minder gaat en waar iemand hulp nodig heeft. Het is vaak een soort estafette-project, waarbij iedereen een stukje doet en je het niet echt samen doet. Hierdoor kunnen mensen, vooral juniors, misschien het idee krijgen dat je niet collectief bezig zijn.

Communicatie:

Het lijkt me echt ontzettend leuk om een goede fotograaf en tekstschrijver uit te nodigen om een serie portretten te maken van successtories en wat interviews. En dit dan te presenteren aan iedereen, bijvoorbeeld een foto van Anton van Svedex voor een kast, met een citaat erbij om successtories te bundelen.

Je hebt ook de klantevaluaties, we gaan nu verder alleen in op de redenen waarom we laag scoren, maar je zou ook kunnen richten op de successen. Je zou iemand kunnen laten toelichten waarom een project drie 4,5-en of 5-en haalt en waarom het volgens diegene een succes is geweest. Je zou bijvoorbeeld elk jaar kunnen kijken naar de 10 projecten met de hoogste score, richt je op de successen en geef hier ook aandacht voor. Bijvoorbeeld een prijs voor de hoogste klanttevredenheid, of winstpercentage, en of het binnen de tijd is afronden (dan kleine prijs uitreiken (geld/bon)).

Je zou bijvoorbeeld alle positieve citaten kunnen verzamelen uit de evaluaties in één muurvlag of flyer.

3.4 Interview Werknemer D

Communicatiemogelijkheden:

Je hebt twee mogelijkheden, in welk jasje het steekt, en het tweede is hoe je de boodschap brengt. Het (de best practices) moeten voor mij wel ideeën blijven, het moet geen verplicht iets worden.

- Dikke rapporten leest niemand, de informatie moet mondjesmaat zijn, 40 pagina's leest men niet. Daar hebben mensen geen tijd voor.
- Adviseuroverleg, clusteroverleggen. De specifieke best practices misschien ook delen met de mensen die het interessant vinden en die er vooral wat aan hebben. Iets waar ik weinig mee te maken hebt, hoeft ik echt niet te weten.
- Maak er ook een fasering in misschien. Niet als één groot document over de heg gooien.
- Screensaver; Aan mijn screensaver kom je niet, dat is alleen maar irritant, ik wil ook niet dat het aangepast wordt. Ik heb hem ook al 4 jaar niet gezien en dat houd ik gráág zo. (Op een gegeven moment raak je ook het effect kwijt, het is steeds hetzelfde).
- Verjaardagskalender; ik kom niet in Nijmegen dus daar heb ik niet zoveel aan...Ik vind het een gaaf idee, maar ik kom weinig in Nijmegen. En dan een praktisch puntje: als het een blaadje is wat moet worden opgehangen, dan wil ik wel eens zien wie die kalender elke keer 'omdraait'.
- Het is belangrijk dat je de eenvoud bewaard, kort en krachtige boodschappen. We hebben het al druk genoeg. Dat hebben BECO'ers wel nodig. En zet het op een centraal punt, het moet makkelijk toegankelijk zijn. Bijvoorbeeld laten communiceren bij het overleg van de clustermanagers.
- Maak ook iemand verantwoordelijk voor de communicatie, anders gebeurt het niet.
- Houd het divers, mensen moeten ook continu getriggerd worden (het moet steeds veranderen). Je wordt om gegeven moment immuun voor dit soort zaken. Je moet het middel/manier regelmatig veranderen.

- Ga maar eens een communicatiebureau praten over hoe moeilijk het is om mensen te informeren en hoe vaak informatie verstrekt is en de ontvanger beweert dat hem/haar nooit iets is verteld.

3.5 Interview Werknemer E

Teamspirit:

Hedwig ziet teamspirit als meer dan samenwerken met direct collega's, maar erkent dat er weinig momenten zijn. Over teamspirit zegt ze het volgende: *"teamspirit heeft binnen BECO ups and downs"*. Zo kaart ze het adviseuroverleg aan. Iedereen zou er moeten zijn, en als het heel erg benadrukt wordt is iedereen er, maar af en toe zakt het een beetje in en zijn er bijvoorbeeld vooral adviseurs uit Rotterdam. Dit zelfde ziet ze ook terugkomen bij het overleg bij ICT.

Ideeën om teamspirit en lerend vermogen te verhogen:

"Borrelen is leuk om de teamspirit te verhogen. Het is leuk om gezamenlijk activiteiten te doen op informele manier, dat is een leuke manier om teamspirit op te bouwen. Daar valt ook de lunch onder. Het is leuk om zowel over informele dingen te horen als over de projecten waarmee anderen nu bezig zijn."

3.6 Interview Werknemer F

Communicatie:

Je kan het als naslagwerk gebruiken; als Word-file of misschien als een boekje, maar dan leest de helft het waarschijnlijk niet.

Je zou ook tijdens het adviseuroverleg jou of Wim in 10-30 minuten de belangrijkste bevindingen laten vertellen en vervolgens ook via de mail een verslag nazenden, voor de mensen die er niet waren, maar ook om het rustig na te lezen.

Op het adviseuroverleg zou je er ook een KES-sessie aan kunnen weiden, dan kan je het presenteren en er daarna over praten. Je zou ook aantal mensen zelf kunnen laten vertellen over hun project of best practice. Je zou er ook los van het adviseuroverleg een sessie aan kunnen wijden, maar dan zit je met de reistijd. Als je hem dan alleen in Rotterdam houdt, kom ik waarschijnlijk niet (tenzij ik het kan combineren), maar als het in Amsterdam is schuif ik gewoon een uurtje aan.

Als je een document mailt verdwijnt dat ook, dus als je het wilt bewaren moet je het op intranet zetten of opnemen in het kwaliteit zorgsysteem, dan kan je het ook doorgeven aan nieuwe werknemers.

(Ideeën die al door anderen geroepen zijn;) een screensaver is een goed idee met de best practice van de week bijvoorbeeld. Verjaardagskalender vind ik ook wel een goed idee, dan moet je ook alle verjaardagen er meteen opzetten. Posters op de wc zie ik niet zitten, ook omdat er wel eens klanten langs komen.

3.7 Interview Werknemer G

Communicatiemiddel:

Je moet mensen niet echt dingen op gaan leggen, dat werkt gewoon averechts. Maar met iso doe je dat nu bijvoorbeeld wel.

Ik zou dit (de best practices en projecten) het liefste terugzien in een leuke workshop, waarbij je met elkaar om tafel gaat zitten en gaat kijken hoe wij door een paar simpele goede telefoontjes bij klanten waar we al eens een opdracht hebben gedaan, een stukje after-sales kunnen doen. Dus

kijken bij welke bestaande klanten we nog eens zouden kunnen helpen, bij welke klanten hebben we een opdracht gedaan en waarom hebben we die eigenlijk nooit meer benaderd.

Algemeen: een hele leuke flyer maken die je persoonlijk aan iedereen overhandigd, een flyer wordt gelezen, wij zijn geen marketing bureau, we hebben een foldertje en meer ook niet. Wij hebben geen eigen pand waar een bord voor de deur hangt. Als er wat leuks gebeurt, maak dan een leuke flyer en iedereen leest het door. Dan heb je 2 A4'tjes waarop je de bevindingen van je verslag kwijt kan. Voor de Best Practices; maak dan een boekje op A5 formaat, met dan kort een inleiding van jouw onderzoek en per cluster een idee van de best practices die er zijn. Het belangrijkste is gewoon dat het in het oog moet springen. Het moet ook te overzien zijn qua tekst. Maar ook dat je het als je even in de trein zit het ook even rustig kan doorlezen, dat het kort en krachtig is.

3.8 Interview Werknemer H

Teamspirit:

Wat ik onder teamspirit versta is dat mensen open staan, hun voelsprietten hebben uit staan, voor andere dingen die leven. Als ik iemand hoor praten over een onderwerp waar ik niet meteen mee bezig ben, maar waar ... dat het bij die persoon wel een prikkel geeft, even vraagt van hé hoe zit dat dan. Dat je probeert feeling te hebben met wat anderen beweegt en waar anderen mee bezig zijn. En wat voor mijn in teamspirit heel belangrijk is, is dat je gezamenlijk naar een doel toe aan het werken bent. Dus als het doel niet bereikt is moet je met elkaar evenveel inzet en drive tentoonspreiden om tot het doel te komen. Want als je in een team zit waarbij 2 mensen zitten die zich een slag in de rondte werken en de rest denkt "ik heb mijn ding gedaan, het komt wel goed", dan heb je een onbalans in het team. Mensen moet met eenzelfde bevologenheid in een project zitten en naar een einddoel werken.

Binnen BECO:

Er is altijd ruimte voor verbetering. Ik merk wel dat mensen af en toe de houding aan nemen van nou dat weet ik niet, of daar ga ik niet over. Dat zijn dingen die al prikkelend zijn en waarmee je niks bereikt. Je moet een stapje naar voren doen om te helpen. Mensen moeten met initiatieven komen, en anderen moeten daarop inspringen.

Sociale activiteiten:

Zijn twee dingen, BECO wordt groter daardoor loop je het risico dat je meer een groep van individuen bent en daarvoor meer echt een groep. Adviseuroverleg is een goed voorbeeld; het hangt er heel sterk van af wat voor waarde iemand daar aan hecht in zijn persoonlijke agenda. De klant staat altijd op 1. Je ziet dat heel vaak mensen op een laat moment een klantafpraak plannen, om wat voor reden dan ook. Het ligt er ook aan wanneer je zo'n overleg plant. Wij doen het op donderdag omdat er dan de meeste mensen zijn (anders veel parttimers weg), maar dinsdag of donderdag is voor klanten daarom ook vaak handig, en dan wordt een adviseuroverleg overruled. Sportdag; heeft een beetje te maken met dat de oudere generatie met een gezin zit. De weekendtijd is de tijd die je meer rust geeft voor het gezin en dan gaan mensen een afweging maken van wat vind ik nou belangrijker. Ook de invulling van de sportdag is vaak hetzelfde de laatste jaren, het is ook lastig om de invulling op iedereen aan te laten sluiten. Het is eigenlijk een gezinsdag en daar moet je dan ook het programma op aansluiten en kijken hoe je het zowel voor mensen met gezinnen als de jonge generatie aantrekkelijk kunt maken. De locatie is hiervoor ook zeer bepalend.

Communicatie:

Boekje is gevaarlijk omdat het in een la verdwijnt. Ik kijk bijvoorbeeld ook nooit naar de secretariaat handleiding. Het middel is niet de juiste en dat is wel het risico.

Het kan bijvoorbeeld als onderwerp best practices in de kennisbank gezet worden, maar dan moet het wel laagdrempelig worden ingestoken. Maar hiervoor moet er dan nog wel wat uren ingestoken worden.

3.9 Interview Werknemer J

Teamspirit:

Dat je het gevoel hebt dat je gezamenlijk werkt aan dezelfde doelen, dat kan binnen een project zijn, en je moet het idee hebben dat iedereen naar ieders geweten een bijdrage levert aan het project. Je moet het idee hebben dat iedereen het wel een beetje met elkaar eens is en deelt. En niet alleen formeel, je kan het wel vastleggen op papier, maar je moet ook het gevoel hebben dat je gelijke doelen hebt en een gelijke bijdrage levert. Dat betekent niet dat iedereen hetzelfde doet, kan of omzet. Je moet zo goed als je kan je taak uitvoeren. En dan is er nog een regio niveau, je doet allemaal verschillende dingen maar je hebt wel het idee dat je een team bent en dat je voor hetzelfde bedrijf dingen aan het doen bent. Collegialiteit op de werkvloer. Aan de mensen hier in Nijmegen heb ik meer, daar kan ik mee lunchen, grappen mee maken.

Teamspirit binnen BECO:

Op projectteamniveau vind ik het goed gaan, vind ik het eigenlijk altijd goed gaan, daar ben ik heel tevreden over, misschien een enkele uitzondering (die zijn dan onbeduidend of opgelost). Op clusterniveau vind ik dat minder goed gaan, soms omdat er gewoon binnen mijn cluster mensen zijn die ik gewoon niet veel zie (bv. Susan, daar werk ik gewoon nooit mee samen in een project, vanuit het dagelijks werk ken ik die niet, dat is alleen vanuit overleggen). Daardoor ken je ze niet goed en onbekend maakt onbemind en daardoor is er niet altijd een gevoel van we zijn met z'n allen met hetzelfde bezig. Ik zeg niet dat het niet zo is, maar daar heb ik een minder sterke teamband mee als met bijvoorbeeld Toon die naast me zit qua bijdrage aan de teamspirit (de regio is sterker dan het cluster).

Dit is allemaal nog vrij onschadelijk wat ik hier roep. Wat denk ik wel echt serieus is en afbreuk kan doen aan teamspirit is bijvoorbeeld acquisitieverdeling, daar is een bepaalde formule voor. Stel er is 10.000 euro voor een opdracht, maar daar gaat altijd 20% vanaf en dat gaat in de acquisitiepot. Die 2.000 euro wordt verdeeld onder de mensen die de opdracht hebben binnengehaald, dat wordt opgeteld bij je target. Het gaat vaak om 1 persoon of om duo's, bijv. de Amsterdam Rai is verdeeld tussen mij, Carolien en Kirsten. Waar dus de pijn volgens mij zit; je hebt allemaal een target en die target kun je halen door het uitvoeren van opdrachten of door het binnenhalen van opdrachten. Maar zeker als het gaat om grote opdrachten, denk aan het jaarverslag van de Rabobank, van Achmea, dan gaat het niet om 10.000 maar om tonnen; 100, 200, 300.000 euro. Dan is de acquisitiebijdrage dus een serieus bedrag, en die wordt dus verdeeld, maar daar zijn nooit heldere afspraken over gemaakt. Daar zijn nooit richtlijnen voor, daar wordt over geklaagd in de wandelgangen, dat is een voortdurende onderhuidse, onbesproken bron van ellende. (Het schrijven van projecturen en clusters is ook een bron van ellende, maar dat heeft volgens mij minder te maken met teamspirit, of in ieder geval daar heb ik minder last van.) Uiteindelijk wordt je aan het einde van het jaar afgerekend op de targets, en dat wordt sterk beïnvloed door het percentage acquisitiebijdrage die je hebt gekregen, of genomen. En die verdeling wordt ingevuld/voorgesteld door over het algemeen de projectleider, en ik weet gewoon dat dit niet altijd bijdraagt aan het teamspirit. Ik vind dit sterker nog bij herhalingsopdrachten. Bijv. Amsterdam RAI, als we nu volgend jaar weer een opdracht krijgen wie krijgt dan de acquisitiebijdrage? Degene die als eerste met de RAI heeft gepraat, de projectleider van dit jaar, degenen die het project succesvol hebben afgerond zodat we nog een opdracht krijgen? Hoe ga je daar mee om. Dat is vooral bij vervolgoopdrachten niet goed geregeld. En de consequentie daarvan is dat mensen die langer bij BECO werken altijd een voordeel hebben. Daar is wel eens mee over gesproken met het MT, maar dan kwam er bijvoorbeeld een richtlijn/notitie dat je over het algemeen zo en zo met de verdeling van de acquisitiebijdrage om moet gaan. Daar is een mailtje over geweest, daar zitten allemaal aspecten in, het is hele verstandige taal, maar daar los je het niet mee op. "Wat zie jij dan wel als oplossing?". Geen idee ben geen MT, ik heb zelf het idee dat het een taboe-onderwerp is bij BECO, om hierover te praten, het is geen gemakkelijk onderwerp omdat het persoonlijk wordt, het gaat om gunnen, om targets, om vaste klanten waar je al langer een relatie mee hebt. En een makkelijke oplossing is er niet. "harde richtlijnen", ja maar in harde richtlijnen geloof ik ook niet, dan krijg je spreadsheet management.

In Nijmegen gaat het heel goed qua teamspirit. Ik kan je wel even vertellen (ik zal het even goed overdrijven zodat het beeld duidelijk is), dat mijn Nijmeegse collega's Rotterdam ontlopen, die willen daar niet komen, het is daar niet gezellig, daar willen ze niet zijn, voor het teamspirit kan je daar beter niet komen. De mensen die ik hier in Nijmegen spreek, komen niet graag in Rotterdam. Dat heeft er mee te maken dat; (1) iedereen in zijn eigen hokje zit, ze komen er ook niet uit, (2) als je een keer als Nijmegen te gast bent, is het zoeken naar een plek om je laptop neer te zetten, eigenlijk wil je gewoon helemaal niet in een hokje zitten met een collega, (3) er wordt nauwelijks samen geluncht in Rotterdam, het gros van de mensen kom je gewoon niet tegen. Ik had liever dat je elkaar als collega's beschouwd dan als een afdeling waar je relatie goed mee moet zijn vanuit functionele overwegingen. En Rotterdam heeft echt, echt een heel ongezellig kantoor, dat heeft deels ook te maken met de architectuur van het gebouw, ik durf er niet met klanten naartoe, Nijmegen is ook niet echt een representatieve locatie (we hebben geen vergaderzaaltje). Het heeft met het gebouw te maken, met de inrichting, met het gedrag van de mensen (niet samen eten, nauwelijks gedag zeggen), dat is qua teamspirit armoetroof. Er is geïnstitutionaliseerde armoede, er is bewust gekozen voor een armoedige omgeving. Ik vergelijk dat dan misschien met Berenschot, maar dat is weer het andere uiterste, dat is aan alle kanten goed geregeld, aan alle kanten is dat chiquer, maar dat is ook een keus. Ik persoonlijk als individu in Nijmegen, ontloop ik Rotterdam, wij kunnen er grappen over maken, over Rotterdam.

Communicatiemiddelen:

- Niet met een poster, daar kijk je een keer naar en dan loop je er vervolgens alleen maar langs, helpt dus niet echt.
- Ik houd wel van boekjes, dat is leuk, maar effectief is een tweede en het is relatief duur.
- Kan je het niet presenteren in een live-presentatie. Dat je het gewoon aan kan horen.
- Het enige wat werkt is door verschillende middelen te gebruiken. Je moet het vertellen, van tevoren toesturen en het moet een naslagwerk zijn. Het moet te combineren zijn. Je gaat zo'n dik boekwerk niet op vrijdagavond eens zitten lezen. Als je het vertelt en het bespreekt praat je erover, moet je nadenken, ga je in discussie en kom je verder, dan blijft het ook hangen
- Een film is ook een goed idee.

3.10 Interview Werknemer K

Teamspirit:

Ik vind teamspirit zelf een beetje een moeilijk onderwerp omdat ik zelf het beste functioneer in een team waarin je heldere afspraken maakt en vervolgens je eigen weg gaat en bij de uitvoering weer bij elkaar komt. En dat is een heel ander beeld van mensen in een team die het echt samen doen. Voor mij heeft teamspirit en teamgeest iets te maken met een gelijk doel, met het aanvoelen van elkaar, en mekaar beter en sneller begrijpen.

Teamspirit binnen BECO:

Ik zou ons een 5 voor teamspirit geven, maar er is nu gelukkig weer een stijgende lijn. We komen eigenlijk van een plek waar we alleen maar zelfsturende eilandjes hadden, maar die groeperen zich nu al meer binnen clusters en daar heerst al meer eensgezindheid en teamspirit. Maar de clusters hebben ook weer allemaal een eigen positie, sterker nog een eigen winst en verliesrekening tegenwoordig, ze hebben eigen clustertargets, eigen doeleinden. Ik vind dat de clusters en de combinatie van de clusters eigenlijk ook de kracht van BECO is. Die is gelukkig weer aan het groeien, maar die heeft heel lang op een laag pitje gestaan (er is meer samenhang tussen de clusters). En ik zie waardevolle componenten, wij doen op het moment een 'blue ocean' traject. (blue ocean: een strategie uitstippelen voor een concurrentieloze markt, je maakt een profiel van je dienst en gaat kijken hoe je door aanpassingen marktaandeel kan winnen, je moet sleutelen aan je dienstenconcept) We hebben als BECO zo'n analyse gemaakt en vervolgens per cluster, en dat is een traject voor het hele jaar. En je hoort mensen steunen, vloeken en tieren over de prestaties die ze af

moeten hebben, maar wat het meeste gedaan heeft en wat we niet van te voren konden bedenken, is dat de clusters intensief met elkaar aan het praten zijn, over de combinaties van diensten. Er komt dus een heleboel creativiteit en teamspirit los, wat we eigenlijk voor een groot deel kwijt waren in mijn perceptie, en dat was helemaal geen doelstelling van ons toen we er mee startten. Je merkt gewoon, dat mensen dichter na elkaar toe groeien (en vooral de clustermanagers), ze kunnen elkaar beter vinden, wat ook uit de 'blue oceans' analyse goed blijkt.

Het gekke bij BECO is dat we per cluster, en misschien zelfs per dienst andere concurrentie hebben van verschillende bedrijven. Er is niet een concurrentie voor BECO, als BECO zijnde, maar er is concurrentie bij elk product, en heftige concurrentie, en overall zijn we de middenmoot, dat komt uit al die analyses. En onze kracht zit in de communicatie van diensten die we kunnen maken, en dat we een unieke set aan diensten hebben. En wat dat blue ocean doet is dat, doordat die teamspirit groeit en die setting veranderd, men weer beter die kracht gaat benutten door diensten weer slim te gaan combineren en weer heftig te gaan samenwerken. En ik zeg niet dat het helemaal weg was, er was nog steeds een heleboel gaande, maar het heeft heel duidelijk een nieuwe impuls gekregen om dingen te combineren en meerwaarde te bereiken, om $1+1=3$ te bereiken.

Er zijn een paar elementen in ons systeem die samenwerken eigenlijk tegenwerken, de belangrijkste daarvan vind ik de acquisitiebijdrage en de clusteromzet-verdeling. Het MT weet wat ik daarvan vind, en dat wordt niet in één keer morgen veranderd. Als je zo'n opdracht werft, dat doe je meestal niet alleen, wordt 20% van die projectsom opzij gezet en die wordt verdeelt onder de mensen die de opdracht verworven hebben. En daar zie je al een eerste bedreiging ontstaan; het is lucratief om dingen zelf te werven. Want vervolgens wordt het bedrag op een persoonlijke target gezet en daar wordt je gewoon op afgerekend, of je je target haalt ja of nee, hierdoor wordt het persoonlijk en krijgt het persoonlijke betekenis. Dus wat krijg je, mensen gaan ruziën over de acquisitiebijdrage of je krijgt dat ze andere mensen helemaal niet gaan opzoeken omdat ze de acquisitiebijdrage helemaal zelf willen hebben. Dus dat is een element wat teamspirit tegenwerkt, en hetzelfde gebeurt op clusterniveau. Projecten worden toegedeeld aan een cluster, en sommige projecten worden toegedeeld aan meerdere clusters. Nou een clustermanager wordt afgerekend op zijn clusteromzet en zijn cluster winst en verlies, dus die gaat mechanismen in werking roepen om zo veel mogelijk zijn armen om die omzet heen te zetten. Mijn belang om iets voor mijn cluster te verdienen is groter dan om iets voor mijn burencollege te verdienen, want daar wordt ik niet op afgerekend. Dus die beoordelingsmethodiek binnen BECO is een lastig, maar het is ook iets goeds, hierdoor kun je meetbaar maken wat de prestaties van mensen is. In de projectomzet zie je het ook terug.

Ik heb het er ook wel eens over gehad met onze partners en één persoon kwam terug met dat ze een groepscultuur wilde stimuleren en ze alleen een gemeenschappelijke target hadden (en niet op een persoonlijke target), op de hoeveelheid geld die wordt gefactureerd, en die kan je terug rekenen op; ik heb zoveel mensen, ik moet zoveel salaris betalen, dus ik heb dit nodig, dit is dus mijn target voor facturatie wat ik minimaal moet binnenhalen. En ze kunnen wel dingen zien op individueel niveau en ze weten ook welk cluster het binnen heeft gehaald en dergelijke, maar dat wordt niet behandeld bij de beoordeling omdat het juist teamspirit tegenwerkt. Die hebben dus eigenlijk een ander uiterste gekozen en als je daar een opdracht binnenhaalt, stuur je een mailtje rond of luid je de gong, en krijg je geen bijdrage maar een schouderklop van iedereen, en dan is het klaar. De cultuur van zelfsturende eilandjes is jaren lang gevoed door het systeem dat we hadden.

BECO is heel lang 40 zelfsturende eilandjes geweest. Zolang jij je target haalt is er niemand die over je schouder meekijkt en mag je ontwikkelen en doen wat je wilt. En dat betekent dat je focus helemaal versnipperd is. Als je naar de marketinggedachten kijkt moet eigenlijk zorgen dat je binnen een kleine groep veel meer naamsbekendheid creëert in plaats van bij heel veel verschillende groepen zit. De bedrijfstak moet je kennen, dat weten ze wie je bent en welke kwaliteit je levert. Bij die bedrijfstakken maak je veel meer kans dan bij bedrijfstakken waar we nog nooit geweest zijn. Dat is iets wat ik zelf nog te weinig heb geïmplementeerd, om die focus bij elkaar te brengen. Het BECO-businessplan bestaat bijvoorbeeld ook uit zes aan elkaar geplakte plannen, die gaan samen in een boekje en dat is het. Wat er ontbreekt is de slag daarbovenop van wacht eens eventjes, een aantal van die plannen fietsen een andere kant op, naar een andere bedrijfstak of in een andere richting,

laten we bewaken dat we het op een zelfde niveau houden en dezelfde bedrijfstakken daarin benaderen. En dat doen we wel op het gebied van coördinatie, het is dus wel zo dat we vragen “ik weet dat jij met die bedrijfstak bezig bent, kan je dit ook alvast meenemen”, maar op het gebied van keuzes maken en een gezamenlijke richting kiezen, en een BECO-marketing kiezen, daar zit groeipotentie. Dat is puur van belang voor klantenbinding en het managen van naamsbekendheid.

Communiceren:

- Boekje werkt niet, daar heb ik er nog wel een paar van liggen.
- Als we een leuke presentatie zien op adviseuroverleg, over wat je geleerd hebt, heb je een aardig publiek. Er moet charisma staan anders ben je het publiek krijgt, de leukste vorm van feedback zou zijn omdat op het adviseuroverleg te doen en terug te horen.
- Andere methoden die kunnen werken, op de campagnemanier: periodieke email of bericht op het prikbord, en dat doe je dan een aantal keer. (al hebben we geen goede ervaringen met het prikbord)
- Een derde is, wat ik wel echt goed vind is de lunchpresentaties. Ik denk dat wij nog heel veel kruisbestuiving kunnen bereiken. Gewoon beginnen met experimenteren.
- Zou meer discussie willen over inhoudelijke onderwerpen, bv acquisitie sfeer. Leren hoe je dat nakan doen. Ik zoek het meer in inhoudelijke sfeer (om meer te leren over bv de verschillende diensten.) Ik denk dat wij meerder formules moeten vinden voor kennisdeling.
- Scheurkalender in de pand, dat zit dan meer in de campagnesfeer
- Idee bij ander bedrijf is bingo, iedereen krijgt een bingokaart en dag geen ongeluk dan een bal draaien, en als je kaart vol is kan je een LCD-tv winnen (dat kost je 3/4 tv's per jaar). Ook als je jou snappen op een veiligheidsovertreding moet je je kaart inleveren.
- Geen spel wat je mensen mee naar huis geeft, werkt niet, daar doet niemand iets mee.
- Zou wel tijdens een adviseuroverleg kunnen doen, in een spel kunnen doen. Aan de prijsvraagkant, of wedstrijd kant moet je niet gaan zitten. Bijvoorbeeld tussendoor quizvragen over de best practices en de winnaar wint 100 euro.
- Voorbeeld Disney School of Management: bij een cursus klassikaal les en voor elke goed beantwoorde vraag 5 beertjes, diegene had eerst geen zin maar tegen de tijd dat zijn buurman 4/5 beertjes had staan ging hij ook zijn vinger opsteken.

3.11 Interview Werknemer L

Brainstorm voor onderwerpen:

De brainstorm is alleen maar gedaan door mensen uit Rotterdam. En dat geeft een beperkt beeld. Ik had het misschien anders gedaan dan met een beperkte groep te gaan zitten. Nu springen alleen de grote luidruchtige projecten eruit. Een beetje de sfeer van de mensen die aanwezig waren en hun cluster, en de mensen die bekend zijn in Rotterdam.

Teamspirit:

“wat versta jij onder teamspirit?”

Onder teamspirit versta ik gezamenlijk streven naar een gezamenlijk doel. Samenwerken en elkaar ondersteunen.

“Wat vind je van teamspirit binnen BECO?”

Gezamenlijk streven naar gezamenlijk doel kent verbetering, iedereen streeft eigen doelen naar. En er is onvoldoende aandacht op het moment dat mensen hulp nodig hebben bij een doel. En bij het nastreven van iets dat ze bijdragen aan een gemeenschappelijk doel. Als je een idee hebt voor iets nieuws, maar het lukt je niet om het zelfstandig uit te werken dan krijg je daar onvoldoende hulp bij. De mensen die ervaren zijn in het uitwerken van een business idee, besteden eerder tijd aan het uitwerken van de eigen business ideeën. Daarbij maken ze ook gebruik van de ondersteuning van de

minder ervaren collega's. Het business idee van de minder ervaren collega wordt daardoor wel eens vergeten/ komt niet van de grond.

Een andere is dat binnen een project, als iemand het druk heeft of ziek wordt, de overdracht vergeten wordt. Daardoor worden soms problemen op collega's gedumpt, die zich dan verantwoordelijk voelen om het te gaan oplossen (terwijl ze daar eigenlijk geen tijd voor hebben ivm eigen taken/projecten).

Het zijn vaak altijd dezelfde personen die telkens meer belast worden.

"Waardoor komt dit, wat ligt erachter?" Het duidelijk maken/communiceren van mensen hun eigen verantwoordelijkheid zou moeten plaats vinden. En ook duidelijk maken binnen BECO dat als je je eigen verantwoordelijkheid niet neemt dat daar ook naar gekeken wordt en er op afgerekend wordt. Dat was in het verleden niet zo. Ik heb wel de indruk dat het steeds meer gebeurt maar er is nog wel ruimte voor verbetering. Het moet structureel worden aangepast.

"Hoe zit het met teamspirit binnen clusters?": Je hebt de clusters die onderling niet echt een team vormen. Bijvoorbeeld het cluster MS kan soms slecht overweg met cluster MVO. Dat komt door verschil in visie, benadering en focus en aanpak. Maar ook door onvoldoende begrip van elkaars werk. MS is vrij zakelijk, gericht op winst, gestructureerd. MVO meer van als het goed of leuk is, dan is het prima. Als het maar bijdraagt aan duurzaamheid, is meer de visie van het cluster MVO. Maar je moet het ook over geld hebben, niet alleen over duurzaamheid. Binnen het cluster MS hebben we zoiets van je moet het over allebei hebben, want anders maak je geen business case.

Andere clusters hebben bijvoorbeeld ook zoiets van "wat is auditen, dat is toch gewoon inspecteurte spelen, dat kan ik ook wel". Voor verifiëren geldt hetzelfde. En MS zegt weer hetzelfde over andere clusters. Er is onbegrip over waarom iemand iets doet en over waarom iets moeilijk is/ een bepaalde expertise nodig is. En dus waarom iemand binnen MVO niet zomaar kan auditen of verifiëren en vica versa waarom iemand van MS niet zomaar een DSS of ander MVO dienst kan uitvoeren. *"dat worden dus KES-sessies bij andere clusters volgen"*. Ik denk dat KES-sessies niet voldoende zijn, eigenlijk zouden mensen van het ene cluster eens mee moeten lopen bij een klus van een ander cluster. Om in de praktijk te zien wat het allemaal echt inhoudt. Zo doende wordt meer kennis opgedaan en groeit het onderlinge respect misschien.

"Hoe zit het met teamspirit binnen projectteams?": binnen een projectteam is meestal aan de projectleider. Dat kan ik niet bepalen voor anderen, maar is meestal okay.

"Hoe zit het met teamspirit bij de verschillende vestigingen?": Eigenlijk deels hetzelfde als bij de clusters. Iedere vestiging heeft zijn eigen sfeer, mentaliteit en wil zich afzetten, bijvoorbeeld de andere vestigingen tegen Rotterdam. Ik ben bijvoorbeeld een tijd introductiecoördinator geweest, en men wilde perse dat nieuwe mensen de eerste dag in Rotterdam kwamen zitten, want daar zaten de meeste mensen, en dan kon je met de meeste mensen kennis maken. Dat vond ik geen goed idee. Je moet de introductie doen op de vestiging zelf. Op de vestiging heb je anders geen introductie meer en heb je ook niet echt iemand waar je makkelijk naar toe kan lopen met vragen. Ook komen er allerlei zaken die vestigingspecifiek zijn anders niet aan bod. De teksten in de vroegere introductiebrochure waren alleen maar geschreven op Rotterdam. Daar heb ik toen verandering in gebracht. Eigenlijk net zoals binnen Sun, waar Corporate EHS alle beleid en procedures schrijft op basis van hun kennis over de WR van Amerika en dat ook zomaar uitrolt naar de andere regio's. Wat in Amerika werkt, werkt niet automatisch ook in EMEA. Door de verschillende wetgeving maar ook door de cultuurverschillen en de verschillen in aanpak. Hetzelfde is het bij BECO. Veel wat van BECO 'centraal' komt is gefocust op Rotterdam. Als het in Rotterdam goed loopt wil dat niet zeggen dat het hier ook goed loopt. En dan gaat het om kleine dingen, BHV zit alleen in Rotterdam, de RI&E (Risico-Inventarisatie en -Evaluatie) is alleen gedaan in Rotterdam. Het secretariaat komt hier nooit, tenzij wij vragen of ze echt willen komen om orde op zaken te stellen. Er wordt automatisch aangenomen dat iemand op de vestiging het op zich moet nemen. In de praktijk komt dit neer dat dezelfde altijd de pineut zijn. Dit moet gestructureerd worden. Bijvoorbeeld het bevoorraden, van toiletpapier of postzegels, en andere kantoor voorraden. Maar ook het contact met de huisbaas, met het schoonmaakbedrijf en andere kantoorangelegenheden.

“Hoe zit het met teamspirit BECO-breed?”: er is niet echt een BECO-breed, er zijn vooral veel aparte groepen.

Communicatie:

“Straks is het de bedoeling dat de best practices en projecten gecommuniceerd gaan worden. Heb jij nog een idee over hoe dit het beste gecommuniceerd kan worden of over hoe dit juist niet gecommuniceerd moet worden”.

Alleen rapport of email moet je niet doen, dat werkt niet

Alleen een presentatie geven, los op zich, werkt ook niet, dan denken mensen ‘ik heb het druk, ik kom niet’. Je moet ze triggeren. Je zou een eventuele presentatie meer toegankelijk kunnen maken door een webmeeting. Of helemaal uitpakken, bijvoorbeeld een teamdag van maken, met een activiteit die mensen ook echt leuk vinden. Zodat mensen er tijd voor willen maken.

Teambuilding dingen vind ik persoonlijk heel erg gaaf, je zou paintball met gemixte clusterteams kunnen doen.

Ook visueel presenteren, dus het moet leuk gemaakt worden. Leuk aankleden en niet alleen tekst.

“Wat vind je van een kalender?” Een kalender vindt ik niks. Dat doet me denken aan de kalender van de Chinees die ik ook weggooi zonder te lezen/ te bekijken.

“En bijvoorbeeld een screensaver?” ‘practice what you preach’. Dat is hartstikke energie onvriendelijk. Het is beter om geen screensaver, cq dat je scherm gewoon zwart wordt. Ik zou een screensaver ook niet veel zien. Als ik achter de pc zit, klik hem weer weg. Dus de screensaver zou alleen zichtbaar zijn wanneer ik toch niet achter mijn computer zit.

“Heb je nog een ander idee?” Iets van een feed op schermen in de ruimtes waar mensen lunchen. Dan zitten mensen ook samen en zal je er eerder over gaan discussiëren, maar niet iedereen luncht natuurlijk.

3.12 Interview Werknemer M

Teamspirit:

Het belangrijkste vind ik dat de verantwoordelijkheid door het team gedragen wordt, dat is heel belangrijk. Het uitvoeren van een project, komen tot het beloofde product, proces of diensten voor de klant moet gedragen worden door het team. Niet dat één iemand alle verantwoordelijkheid neemt, en natuurlijk is er één die de leiding neemt, maar de verantwoordelijkheid ligt bij het hele team, dat is de basis van vertrouwen en nodig om tot een goed resultaat te komen. Teamspirit heeft ook te maken met de ontspanning tijdens het werk.

Binnen BECO:

Sfeer binnen de teams is goed maar ik mis een stukje meer contact buiten werktijden. Verschil tussen werk en privé is heel erg hoog. Vroeger gingen we gewoon ergens naartoe, maar nu zijn er vaste uitjes in een jaar en nog steeds niet iedereen komt. Ik begrijp het ook wel, het zijn verschillende regio's en afstanden te reizen, mensen hebben gezinnen, allerlei dingen spelen mee.

Ik ben Spaans, en het is bij ons het normaal om spontaan iets te gaan doen, en nu moet je 3 maanden van te voren iets gaan plannen. Mijn perspectief is dus wel anders. En dit is BECO-breed.

Ik heb zelf ook een dochtertje dus het is voor mij ook lastig om mee te doen aan spontane activiteiten na werktijd. Het is ook moeilijk om iets samen te doen omdat iedereen ook ergens anders in Nederland woont.

Ideeën voor verhoging:

In het gesprek met Wim had hij ook deze vraag aan mij en toen zei ik dat ik het leuk vond om meer activiteiten met elkaar te doen, ook al is het moeilijk te realiseren misschien. Toen gaf Wim een voorbeeld dat ze elkaar vroeger ook hielpen met verhuizen, en wat dat vind ik leuk. Dat mensen ook meer met elkaar omgaan buiten het werk, niet alleen maar binnen werksituaties maar dat je elkaar ook helpt bij situaties buiten werk. Als mensen meer initiatieven tonen kan je misschien vaker buiten werktijden wat doen.

Het verzamelen van best practices:

Ik vind het een leuk idee omdat je van elkaar kunt leren en dat niet alleen, maar ook dat dus dat het cluster meer transparanter wordt richting andere clusters, nu weten we misschien 5% van wat er gebeurt in andere clusters. Het is misschien ook een inleiding om met elkaar te gaan praten. Je gaat misschien ook andere meer interesseren om te praten over hoe andere clusters iets aanpakken.

Communicatie:

- Comic zoals Fokke en Sukke, maar dan nu Be & Co.
- Het zou een mooi moment zijn om het onderzoek te presenteren tijdens het adviseursoverleg, dan is het ook persoonlijk en is iedereen er ook.
- Boekje hoeft niet, dat verdwijnt.
- Een presentatie tijdens het overleg lijkt me leuk. Bijvoorbeeld dat ik een stukje presenteer en mensen stemmen over welke best practices ze meer willen horen.

3.13 Interview Werknemer N

Communicatie ideeën:

- Joost heeft soort geeltjes die op je bureaublad staan. Daarmee kan je het ook communiceren;
- Samen met Martin of Robert denken hoe dit te doen is; die weten wat wel en niet kan.
- Opstartbericht met best practice
- Nadeel van screensaver is dat veel mensen er foto's hebben staan.
- Nadenken waar drukke mensen tijd hebben omdat ze dan niks anders kunnen doen; lunchruimte, wc, opstarten computer, als ze bij de koffie staan te kletsen, bij de lift. Keuken en lunchruimte het beste. Kalender die je op je bureau staat.
- Wat ik wel leuk zou vinden; combineren met de verjaardagen van mensen. Mensen vergeten vaak dat iemand jarig is. Dat iemand geen versierde kamer had.

3.14 Interview Werknemer O

Teamspirit:

Daar versta ik eigenlijk onder dat je als club mensen die bij elkaar hoort, omdat je bij eenzelfde afdeling, cluster of organisatie hoort, dat je het belangrijk vindt dat de ander mede dankzij jou bijdragen, goed, prettig en efficiënt kan werken. Dus je moet eigenlijk om willen zien naar de ander, daar moet je wat aangelegen zijn, dat vind ik teamspirit.

Teamspirit binnen BECO:

Ik zie wel teamspirit binnen BECO, met name binnen clusters. Maar omdat ik geen onderdeel uitmaak van een cluster beoordeel ik dat van enige afstand en daarmee zie ik natuurlijk maar een deel. Maar ik zie zeker dat het er is, bij het ene cluster wat meer dan bij het andere.

Mijn eigen team, het MT zal ik maar zeggen, is toch een wat uitzonderlijker team in vergelijking met een cluster. Bovendien is de samenstelling onlangs gewijzigd; teamspirit zoals ik die definieer ervaar ik in dit team nog niet zo sterk.

Verbeteren:

Mentaliteitsverandering t.o.v. ondersteunend personeel is m.i. wenselijk. De aansluiting bij het primaire proces moet beter.

Communicatie MT en adviseurs → bijvoorbeeld: regelmatig laten de planningen van de adviseurs nog ruimte zien terwijl de adviseur het gevoel heeft dat hij/zij al maximaal belast wordt. Dat kan aanleiding zijn voor onbegrip. Er is dan onvoldoende inzicht in elkaars activiteiten en beweegredenen waarbij we het risico lopen niet te komen tot oplossingen en draagvlak. Met elkaar in gesprek blijven is het devies.

De sfeer bij BECO kenmerkt zich in mijn ogen door zakelijkheid waarbij ik me afvraag of die zakelijkheid voldoende ruimte laat voor vrouwen binnen BECO om op hun eigen manier om te gaan met processen.

Communicatie:

- Op papier zetten en vandaaruit korte en lange termijn doelstellen opzetten die SMART zijn.
- Het moet door iedereen herkenbaar zijn.
- Sowieso via Intranet.
- Per kwartaal/half jaar terug laten komen in verschillende overleggen.
- Het moet heel laagdrempelig en beïnvloedbaar zijn.
- Er moet veel interactiever gebruik gemaakt worden van intranet.
- Pop-up scherm computer: best practices van de dag/week

3.15 Interview Werknemer P

Teamspirit:

Het gevoel dat je het vertrouwen hebt, dat je dingen bij elkaar kan toetsen en dat mensen dingen van elkaar overnemen, dus dat je er niet alleen voor staat maar dat je elkaar erbij helpt. Dat anderen ook verwachten dat ze bij kunnen dragen, maar ook een motivatie, een soort gevoel van 'wow' we gaan samen iets moois maken. Dus enerzijds dat je op elkaar kan bouwen en anderzijds het samen gemotiveerd zijn om er iets moois van te maken.

Teamspirit binnen BECO:

Bij het cluster MVO en bij verschillende collega's vind ik het prima, maar bij BECO als geheel niet altijd. Soms kunnen we toch niet altijd makkelijk met elkaar communiceren, doordat we op hele verschillende manieren met elkaar werken, als persoon maar ook als groepje. Het cluster energie heeft een heel ander soort overleggen dan het cluster MVO, dat geeft ook niks, als je elkaar maar weet te vinden. We hebben niet altijd hetzelfde gevoel in wat we willen bereiken en waarom. En daar heb je vast ook wel met Wim over gesproken. Onderling weten mensen elkaar wel te vinden dat kan misschien nog meer, maar ik heb ook het gevoel dat als ik iets heb voor welk cluster dan ook, dan spreek ik gewoon mensen aan en gaan we eraan werken, en dat is gewoon goed. Maar het overkoepelende gevoel van BECO van "hier staan wij voor, en daar gaan we met z'n allen voor", omdat dan ook eenduidig in te vullen en uit te dragen, dat is er niet altijd.

Ideeën om teamspirit (of lerend vermogen) te verhogen:

Wat we nu bij MVO proberen is om onder woorden te brengen welke dingen we nu belangrijk vinden in het cluster, die moeten gebeuren, en dan te zorgen dat we daar ook werkelijk tijd en budget voor scheppen, en dat mensen echt worden afgerekend op hoe ze dat doen. Het gaat dan soms om hele zakelijke dingen als salesplannen en accountmanagement, maar het kan ook gaan om dingen als teamspirit en kennisopbouw. Dat we dus zorgen dat het op dezelfde manier wordt erkent als de hoeveelheid geld dat binnen wordt gehaald omdat beiden gewoon van belang zijn om het in de toekomst goed te kunnen doen.

Vorig jaar bijvoorbeeld zijn we begonnen met de lente, winter, zomer, herfst avondsessies (etentje en dan nakletsten in een restaurant en dan gaan we het over een bepaald onderwerp hebben, dit is met name met clustermanagers). Er is tijdens een overleg met een aantal managers en andere mensen en toen werd er gezegd dat het eens leuk zou zijn om hier eens nader met elkaar over na te denken. Om eens de tijd te nemen om op een vrije manier, voeten op tafel, verder te kletsen over dingen. Dat is toen inderdaad in werking gezet en daar komt nu vier keer per jaar een sessie uit voort, met name voor de managers. Maar vervolgens zie je dan dat die avond weer met een agenda wordt volgegooid, zodat het eigenlijk gewoon een avondvergadering wordt waar je op je vrije avond naar toe mag. Dan gaat dus die vrijheid om even lekker met elkaar door te praten daar weer van af. En ik weet niet hoe dat nu is, ik ga al lang niet meer naar die sessies toe, deels daarom ook. Wat ik daar nou mee aan wil geven is dat wij niet zo goed zijn om op een relaxte manier eens de ruimte te

krijgen om te brainstormen, het wordt gelijk heel erg vast getimmerd in vaste vergaderstructuren vind ik. Maar daar wil ik tegenin brengen dat er de laatste tijd wel meer sessies zijn geweest over verschillende nieuwe dingen, en die waren ook onder werktijd. Soms hebben we de neiging om dingen te overstructureren en er een vaste vergadering van te maken in plaats van een creatieve sessie, maar de laatste tijd zie ik dat er af en toe wel de ruimte wordt geschapen om echt met elkaar aan iets leuks te werken.

Wat ik wel mis bij BECO is dat we veel werkbij-types in huis hebben, maar dat we misschien ook wat meer creatieve mensen in huis moeten hebben. Mensen die op een andere en misschien lossere manier naar het werk kunnen kijken en die misschien ook een andere visie tentoonspreiden over hoe je iets zou kunnen bereiken. Dat zit denk ik soms gewoon een beetje vast binnen BECO. Dan zitten we af en toe door te buffelen terwijl er gewoon eens nieuwe frisse ideeën zouden moeten komen.

De lente, winter, zomer, herfst avondsessies waren op zich een leuk initiatief, maar het is jammer dat het weer te gestructureerd wordt en dat de groep weer wordt vastgepind, je zou daar ook gewoon anderen voor uit kunnen nodigen die het leuk vinden om ook eens gewoon na te denken over een nieuw onderwerp. Dat vind ik wel een leuke suggestie, dat je het programma van die avondsessies openstelt voor wie er belangstelling voor heeft, dat zou ik een leuk initiatief vinden. Ook dat je niet zo'n afstand krijgt tussen clustermanagers die alles weten en mensen die in de gangen rondlopen en er een beetje buiten voor staan.

Participatie aan sociale activiteiten:

Het kunnen theoretisch gezien twee dingen zijn, of mensen hebben het gewoon loeidruk en het is te veel of mensen hechten er toch blijkbaar niet zoveel waarde aan omdat soort sociaal getinte dingen te doen, en wat het is durf ik niet te zeggen. Ik denk wel, vergeleken met een paar jaar terug, dat er toen meer een sfeer was om in vrije tijd ook dingen samen te doen. Maar ja, toen waren veel mensen ook een stuk jonger, we hadden geen kinderen en toen had je nog een half studentenleven. Met een gezin ben je toch zwaarder belast, dan zit je voller en past het niet altijd, maar ga je misschien ook op een gegeven moment een andere balans krijgen tussen wat je op je werk doet en wat je ook privé nog wilt doen. En misschien dat dit voor mensen toch meer de overhand krijgt.

Ik probeer er wel altijd te zijn, ik ben altijd op de kerstdiners. Bij de sportdag probeer ik altijd te zijn, maar ik heb het wel een aantal keer gemist omdat ik het halverwege kinderslaapjes niet zag zitten om er heen te gaan. Adviseuroverleg ook, ik ben er wel eens niet geweest omdat een afspraak met een klant soms niet anders kon, anders ben ik er gewoon, maar ik denk dat dit voor iedereen wel geldt.

Best practices communiceren:

Ik geloof niet zo in posters, ik zou zeggen vraag elke keer tijdens de lunch iemand om er iets over te zeggen. Omdat je dan even bij elkaar zit, dat je dan gewoon even met elkaar kan praten en er ook geen extra vergadering voor hoeft in te lassen, dat vind ik leuker dan dat je alleen even langs een poster loopt. Maar goed dat maakt het ook weer regiogebonden.

Tijdens een adviseuroverleg kan ook maar dat is niet zo vaak, en je hebt waarschijnlijk toch een enorme lijst met best practices. Je zou ook een soort compilatie kunnen maken en op het adviseuroverleg kunnen aanbieden, want het een hoeft het ander niet uit te sluiten.

Er werd laatst ook iemand uitgenodigd om tijdens de lunch wat te vertellen en dat is leuk want dan spreek je elkaar nog eens.

3.16 Interview Werknemer Q

(Dit interview is niet geacordeerd)

Teamspirit:

Als je met een groep mensen gemotiveerd aan een bepaald onderwerp of project werkt. Dat is voor mij de kern.

Teamspirit binnen BECO:

Er is absoluut teamspirit. Allemaal dedicated mensen die ergens voor staan en ook winst willen maken. Ik vind dat we een hele goede teamspirit hebben, een hele goede motivatie. Per persoon en onderwerp zal het misschien anders liggen, maar over de grote lijn zijn er een heleboel gemotiveerde mensen die het werk ook leuk vinden.

Op projectbasis vind ik het fijn om dedicated aan een project te werken en daar teamspirit te vinden, en ik vind het ook wel leuk om eens een biertje te drinken, maar dat is het voor mij ook. Ik hoef niet perse het gevoel te hebben dat ik een warm bad op kantoor kom. Aan de ander kant denk ik ook "je moet niet te veel van je werk verwachten". Vaak als ik ergens kom ga ik mensen langs en maak ik een praatje en dat is voor mij voldoende. Dat heeft meer met mijn persoon te maken, anderen willen misschien altijd mensen om zich heen hebben, dat heb ik niet. Ik reis bij heel veel kantoren ook wel langs dat maakt mijn uitgangspunt ook wel anders, als je de hele dag op kantoor zit moet je het hebben van je kantoor omgeving en dat heb ik wat minder. Dat betekent dat je mijn mening wel moet plaatsen in mijn setting.

Op clusterniveau is de teamspirit ook wel goed.

Communicatiemiddelen:

Email werkt niet, boekje ook niet, dat ga ik waarschijnlijk niet lezen. Niet omdat ik dat niet wil, maar omdat ik daar de rust niet voor hebt.

Wat je wel moet doen, je moet aansluiten op hoe mensen zijn, mensen hier zijn leergierig, die willen allemaal wel praten en een mening hebben, dus moet je dingen gaan organiseren waar ze die mening kunnen ventileren.

Organiseer een paar lunchsessies en laat mensen vertellen over hun project, want daar zijn mensen ook wel vaak enthousiast over.

Een screensaver is een leuk idee, of op intranet (intranet wordt nu alleen weinig gebruikt), daar moeten we uiteindelijk toch allemaal zijn. En als je dan ook leuke banners hebt, en er staat een leuk cartoonje, dan ga je daar wel naar kijken. En je moet toch een aantal keer per week naar die site toe, dus dat betekent eigenlijk meer gebruik maken van het intranet.

Ik denk zeker dat het leuk is als je extra aandacht geeft aan het project, maar je moet het niet te groot maken (af en toe eens taart of zo). Voor mij maakt het niet veel uit, ik ben toch veel onderweg. Maar het is wel leuk om te communiceren als er iets goed gaat. Ik heb bijvoorbeeld na een project een aantal mensen bij elkaar geroepen (die bij het project betrokken zijn geweest) om even te praten over dat het project succesvol is gegaan.

Er zit ook een gelaagdheid in de communicatie, een website is vrij algemeen en makkelijk, een workshop wordt alweer wat specifiek.

3.17 Interview Werknemer R

Teamspirit:

Is het gevoel hebben dat men gezamenlijk successen viert en voor elkaar klaar staat in moeilijke tijden (bij deadlines, onverwachte wendingen, e.d.). Het gevoel hebben dat je gezamenlijk naar een doel toewerkt. Elkaar scherp houden hoort daar ook zeker bij, bijtijds aangeven als je iets niet vindt

goed gaan, wel vanuit het positieve gezien, maar hou elkaar scherp. Als dit over en weer gebeurt kom je als team een stap verder.

Teamspirit binnen BECO:

Soms zijn we nog weleens te lief, niet iedereen vindt het prettig om zijn mond open te doen op het moment dat dit feitelijk het meest effectief is. Soms vergeten we een stap verder te denken. Je moet het gevoel hebben dat je vooruitgang boekt, dat je groeit. Je moet bij voorkeur een uitgebalanceerd team hebben, mensen die elkaar versterken. Mensen die goed zijn in de uitvoering en mensen die goed verder kunnen kijken (hoe verwezenlijken we deze 3 ton en hoe komen we aan de volgende 3 ton). Daar hoort bij dat enerzijds een goed product/dienst moet worden bedacht, maar dat het anderzijds ook aan de klant moet worden verkocht. Wat levert het hem/haar op?

Communicatiemiddelen:

- Een kalender. Bijvoorbeeld een scheurkalender. Je kan dan ook makkelijker de dingen eruit pikken die je belangrijk vindt.
- Je moet het niet zomaar op intranet zetten, dan wordt het een onderdeel van een groter geheel en is de kans aanwezig dat het vervaagt.
- Een placemat
- Screensaver; als je iedere dag een tip krijgt klik je dat wel snel weer weg en raak je het effect kwijt.
- Geen boekje of bundel.
- Ludiek: het op een rol wc-papier zetten

3.18 Interview Werknemer S

Teamspirit:

Niet gezellig, niet leuk, dat komt vanzelf. Een goed team is een team waarbij iedereen van iedereen op aan kan. Iedereen heeft helderheid van taak, er is helderheid van individuele vermogens, en er is sprake van een gezamenlijke ambitie om wat dan ook tot een goed eind te brengen of beter nog om te excelleren op wat er gedaan moet worden. Dus als ik weet dat jij goed bent in dit en wat minder goed bent in dat, dan is het aan mij, omdat we gezamenlijk die ambitie delen, om te zorgen dat de dingen waar jij minder goed in bent, dat we die samen oplossen. En jou dus niet laten zwemmen. Dat bedoel ik met een goede teamspirit. Je kent elkaars sterktes en zwaktes, je weet wat je moet doen en je bent met z'n allen eens dat wat er gedaan moet worden, perfect gedaan moet worden.

Om een idee te geven van projecten waarbij we een goede teamspirit hadden, we hebben een project gedaan in Kazakstan, een paar weken lang, een BECO project met Promasys, het is een oud voorbeeld, maar wel een mooi voorbeeld. Toen gingen mensen voor 2 weken naar Kazakstan. Het vroor daar 40 graden of het was plus 40 graden. Ze zaten daar in een container tussen het strand en de Kaspische Zee. Ze moesten hele ingewikkelde dingen doen, en hier in Nederland hadden we een BackOffice, dus allerlei problemen moesten dan door het BackOffice opgelost worden. Als je dan niet 100% van elkaar op aan kan, gaat het helemaal mis. De leden van dat team zien elkaar nog steeds, ondanks het feit dat ze eigenlijk bijna allemaal vertrokken zijn bij BECO. Dat leuke en dat gezellige, en die onderlinge verbondenheid komt vanzelf omdat je die andere dingen gewoon goed doet. Dan doel ik op alles, het team zelf hadden die verschillende rollen glashelder, iedereen had zijn sterktes en zwaktes duidelijk en de gezamenlijke ambitie was om het goed te doen, alles was prima voor elkaar en dan krijg je een goed team. Niemand deed daar rotklusjes zonder dat hij besepte waarom hij dat rotklusje moest doen.

Teamspirit binnen BECO:

Ik vind teamspirit bij BECO alles behalve prima, ik vind de teamspirit bij BECO verschrikkelijk slecht. Maar, er zijn ook deelteams waarbij ik de teamspirit verschrikkelijk goed vind. Als je heel BECO als team ziet hebben we een missie "winst in duurzaamheid", niet iedereen begrijpt die missie. Of ze

begrijpen het duurzaamheidstuk, of ze begrijpen het winststuk (dat zijn er misschien wat minder), maar het winst in duurzaamheidstuk dat is een handje vol mensen die dat begrijpt. Door het niet begrijpen creëer je onderlinge frustratie. Dan heb je de (ik overdrijf een beetje) harde centenmannen en de treehuggende vrouwen, dat soort tegenstellingen. Tegenstellingen zijn niet goed in een team. Wat je wilt is dat je samen de “winst in duurzaamheid” deelt, je begrijpt allebei wat er belangrijk is. Ik bedoel, ik begrijp ook dat duurzaamheid belangrijk is, maar in het dagelijkse leven wil ik gewoon dat we winst maken met BECO, want als we winst maken zijn we ook klaar. Nou zolang dat niet gebeurt, en mensen toch voor een deel van de agenda gaan, dan heb je geen gedeelde ambitie en heb je geen team. Dan mag het best wel gezellig zijn, maar dat is niet genoeg. De missie is uitstekend, het is een geweldige missie. Ik denk dat Franc hier heel verdrietig van gaat worden als je dit tegen hem zegt, maar ik denk dat er een tweedeling is van mensen binnen BECO, van mensen die de missie begrijpen en die de missie niet begrijpen, om verschillende redenen. Mensen die alleen voor de centen gaan, begrijpen de missie ook niet. De voornaamste oorzaak volgens mij voor de verschrikkelijke teamspirit is dat we geen gezamenlijke ambitie hebben voor het vervullen van de missie. En ik denk als tweede punt dat we elkaar sterktes en zwaktes ook niet kennen, maar daar heeft Wim al een slag gemaakt met zijn BECOmpetent bijvoorbeeld (op het technische vlak).

Hoe te verbeteren:

Weet je wat het is, ik geloof heel erg sterk in een bepaalde managementstijl, ik geloof dat de top altijd het voorbeeld moet geven, we hebben het MT, met Franc als eigenaar, Franc heeft een enorm belangrijke rol. Dus Franc heeft de taak om met raad, daad en woord de missie uit te dragen, hetzelfde geldt voor het MT, voor alle managers. Als ik de baas zou zijn en ik heb een clustermanager die de missie niet uitdraagt, zou ik die clustermanager heel snel vervangen. Dat ligt niet helemaal in het karakter van BECO, dus daar moet je heel sterk op coachen, maar op een gegeven moment moet het geduld ook op zijn, en ik denk dat het heel scherp moet zijn dat we afwijkingen van die missie gewoon niet kunnen tolereren.

We hebben doelstellingen voor BECO gezet en één van de dingen is dat we dit jaar 10% winst zouden moeten maken, dus als het 7% is, is het niet goed. Dan moet je niet zeggen dat het meevalt, dan moet je gewoon zeggen, we komen nog 3% te kort, want dat is die winst die we gezegd hebben dat we nodig hebben. Als je die vervolgens gaat relativeren ga je zwabberen, dan gaat je missie weer mis. Een missie is een richting waar je in gaat. Dus daar moet je consequent in zijn, dus op het moment dat jij zegt dat is goed genoeg, Franc in dit geval, dan kan een clustermanager zeggen we hebben vijf procent, maar dat is nog niet al te veel weg van de 7%. Tegen de tijd dat je dan aankomt bij de adviseur onder in de organisatie maak je verlies. Dat is niet duurzaam, verlies maken is niet duurzaam. Hetzelfde geldt voor als je zegt ik heb overal schijt aan, ik ga gewoon geld verdienen, geld verdienen, geld verdienen, maximaal geld uit een klant trekken. Dus helemaal op de winst focussen en op het eind van de dag heb je een ontevreden klant en heel veel geld, dat is ook niet duurzaam want je bent de klant kwijt.

“En als je zegt we kennen de sterkten en zwakten van elkaar slecht”. Ik denk dat we van elkaar niet heel erg scherp hebben wat mensen kunnen, en ik denk ook dat we niet heel erg sterk zijn in het benoemen van met name de zwaktes. We zijn veel te aardig voor elkaar en dat is niet goed, want zachte heelmeester maken stinkende wonden. De oplossing zou een cultuurverandering zijn, dat gaat heel langzaam. Ook dat moet weer uit de top komen, dat moet uitgedragen worden en dan gaat het vanzelf. Ik heb dat zelf ook, ik ben ook veel te aardig en als gevolg daarvan heb ik gewoon een zwarte lijst van mensen waar ik niet mee werk, punt. Daar hoeft ik ze niet mee te confronteren. Is dat goed, nee want ik sluit nu in feite mensen uit van leren, dus dat is niet goed, dat weet ik zelf ook.

Bij mij is teamspirit dus niet de boel bij elkaar houden. Als bij mij in het team iemand niet functioneert moet die persoon of zijn leven beteren of ophoepelen. En natuurlijk geef ik zo’n persoon de kans om te beteren, natuurlijk doe je aan coaching, dat hoort er allemaal bij, maar op het moment dat zo’n persoon toch de bal uit z’n handen laat vallen is het sorry, maar die andere leden in dat team moeten er ook van op aan kunnen. We kunnen het bij BECO met z’n 40-en niet veroorloven dat er 2 of 3 mensen de winst jaar in jaar uit zitten te verprutsen. Dat is vervelend voor ons, want wij krijgen bijvoorbeeld geen winstdeling, en het is ook de toekomst van het bedrijf. Dus ik heb weinig

tolerantie voor dat soort mensen, hoe gezellig ze ook mogen zijn. Sterker nog ik verwacht dat als ik geen bijdrage lever aan winst, duurzaamheid of winst in duurzaamheid ik er gewoon keihard wordt uitgeschopt.

3.19 Interview Werknemer T

Teamspirit:

Een atmosfeer bij een bedrijf waarin iedereen gelijkwaardig is en op basis daarvan een sfeer is van we gaan gewoon met z'n allen proberen hier een resultaat neer te zetten. Dat kan in een clusterteam, een projectteam, een kantooromgeving, en binnen een bedrijf zijn. Een open goede sfeer waarin ruimte is voor iedereen.

Teamspirit binnen BECO:

Het is wel een verademing voor mij ten opzichte andere bedrijven waarvoor ik heb gewerkt, positief dus. Dat komt door A; het type werk en B; het type mensen wat dit werk kan en wil doen. Wat opener, wat creatiever, wat vrijdenkender. En ook uiteindelijk wel dat je een soort van gezamenlijke ambitie hebt (winst in duurzaamheid), en de een heeft meer de groene kant op het oog en de ander meer de commerciële kant, maar dat is verder prima. De één meer de winst, de ander meer de duurzaamheid.

Mogelijke verbeteringen;

Wat mij opvalt is dat er wat verschil ontstaan is in kantoren, niet in teams, maar tussen verschillende vestigingen. Waar dat precies in zit weet ik niet, het is meer een gevoel. Ik heb het idee dat we een Nijmegen een goede spirit hebben, maar we zijn allemaal voor verschillende clusters aan het werk. En ik heb het idee dat bijvoorbeeld Rotterdam wat anders is, en Zwolle bestaat eigenlijk helemaal niet, en dat maakt het wel lastig denk ik, omdat mensen ook veel op pad zijn. Waardoor het verschil precies komt weet ik niet, misschien is het de sfeer van het gebouw dat meespeelt, ik weet het echt niet...

“Hoe denk je dat het te verbeteren is?” Misschien door een wat actievere teambuilding. Wij gaan regelmatig (niet elke maand ofzo, ongeveer 4x per jaar) wat doen met z'n allen, misschien dat dit wat bij kan dragen. We gaan dan borrelen, eten, spelletje doen. De vraag is of dat werkt voor elk kantoor, maar ik denk wel dat het goed is om de sportdag en het kerstdiner als BECO-breed zijnde als gezamenlijke activiteiten te hebben. Ik zou ook niet behoefte hebben aan meer, je moet ook realistisch zijn, het kan ook niet allemaal qua tijd. Ik vind het al heel wat dat er nu 2x per jaar wat georganiseerd wordt.

Communicatiemiddelen:

- Ik vind een boekje prima, maar ik kan me voorstellen dat het een beetje saai is
- Posters zijn wel goed, maar je kan ook niet alles volhangen.
- Wekelijks bijvoorbeeld iets op de intranetsite of het internet plaatsen (maar dan zit je weer met dat klanten toestemming moeten geven). Maak ook gebruik van het intranet, zeker omdat we niet zo vaak op kantoor zijn.

3.20 Interview Werknemer U

Teamspirit:

Teamspirit is voor mij de dingen doen die een team maken, vormen en goed laten presteren. Zonder teamspirit heb je ook gewoon geen energie, geen drijfveer om met z'n allen iets te presteren. We staan er met zijn allen voor, en met zijn allen moeten we ervoor zorgen dat we goed draaien. Ik heb niet voor niets de term 'Be you – Be Beco – Be Us' verzonnen: het staat helemaal voor hoe ik er tegen aan kijk.

Binnen BECO:

Je hebt de adviseursoverleggen, kerstuitje, sportdag, sinterklaas, etc. dat zorgt wel voor het BECO-team als geheel, dus er gebeuren zeker dingen, maar ik vind ook zeker dat er nog dingen verbeterd kunnen worden. Met name de projectteams, daar kan meer samen gekeken worden naar de interne processen. Dus dat je veel overleg hebt met elkaar, dat je een startoverleg hebt met z'n allen, dat je goed evalueert (en dat gebeurt nu ook wel weer, de interne evaluaties komen weer terug), maar dat je puur de inhoudelijke dingen bespreekt, die bijdragen aan het verloop van het project. Wat ik persoonlijk ervaar is dat ik niet zoveel bijeenkom met een projectteam of bij de besprekingen zit. Ik ervaar dat iedereen zijn eigen taken heeft.

Ideeën om teamspirit te verhogen:

Tafeltennis, tafelvoetbal en darten. Tafelvoetbal moet bij mij wel volgens de regels anders vind ik het niet leuk. Meer uitjes zoals Bowlen, Jenevermuseum, Bier- en/of wijnproeverij, Pretpark. Het gaat hier dus echt om de fun-factor!

Sociale activiteiten:

Ik ben zelf helemaal fan van deze dingen. Helaas waren tijdens het afgelopen adviseuroverleg veel mensen op zakenreis, mensen ziek en heel BECO België was er niet bij.

Ik vind dit soort dagen altijd leuk omdat je elkaar weer eens een keertje ziet en in een andere setting bij elkaar komt. Sportdag vind ik ook erg leuk, jammer dat de opkomst voor de sportdag 2009 erg laag is waardoor deze niet doorgaat. Maar volgend jaar doen we deze niet in het weekend, maar op een doordeweekse dag. Ik denk dat de opkomst dan ook groter is. Ik ben er ieder geval weer bij!

Borrels; ik pleit ervoor dat we de maandelijkse borrel er in moeten houden. De opkomst is niet altijd hoog, maar je bent altijd wel met een gezellig clubje. Ook zo leer mensen op een andere manier kennen, meer op de persoonlijke tour.

Communicatie:

- Geen boekje, is nu ook het meest gebruikte middel.
- Poster op toilet is heel leuk, vlag die je noemde is heel leuk, rubic's cube is leuk maar dan meer voor missie. Op poster niet te veel tekst en incl. quote en foto. Zo'n screensaver idee is wel gaaf, bijvoorbeeld 1 best practices per dag. Award ook gaaf, kalender ook. Wel iets op een plek die veel gebruikt wordt.
- Ik denk zeker dat je nog wel iets leuks kan bedenken.

3.21 Interview Werknemers V

Teamspirit:

Hoe is je samenwerking: ontspannen, belangrijk dat je op elkaar kunt vertrouwen, van elkaar op aan kunnen. Dat je weet dat een ander het wel oppakt als jij het niet kan of niet in de gelegenheid bent.

Binnen BECO:

Weet ik niet, volgens mij gaat het prima. Ik denk dat het altijd wel beter kan.

Verbeteren:

Ik denk dat het voor ons meer geldt om meer naar de vestigingen toe te gaan, om meer contact te hebben met de adviseurs daar, nu heb je eigenlijk alleen maar per mail en telefoon contact en sommigen zie je maar heel weinig, of bijna niet. Je gaat niet zo snel naar een vestiging toe, als zij dingen hebben liggen waar je een hele dag zoet mee kan zijn, is het niet zo erg om dan een hele of halve dag ergens naar toe te gaan. Voor sommige van ons is het niet haalbaar vanwege de uren.

Ideeën om teamspirit te verhogen:

Je hebt nu de sportdag, de uitjes en de borrel en dergelijke. Het adviseursoverleg was vorige keer gewoon een flop, de helft van de adviseurs waren niet op komen dagen. Dan heb je 1 of 2 keer per jaar zo iets georganiseerd en dan komen ze gewoon niet. Dat komt waarschijnlijk door afspraken die gepland staan, deadlines. Meteen in het begin van het jaar worden twee data afgesproken en daar moet men gewoon rekening mee houden. Of misschien kan het management een aantrekkelijke

uitnodiging sturen ofzo. Ik vind ook dat de adviseurs er zelf gewoon rekening mee kunnen houden, met hun werkzaamheden die ze dan hebben, ze weten vanaf het begin af aan dan al van die en die dag is er een adviseursoverleg, en dan is het denk ik een kleine moeite om die dag vrij te houden, en als er dan echt iets tussenkomt is het wat anders, maar dat wordt dan ook niet op tijd aangegeven. En daarna wordt er dan ook eten gehaald en houd je heel veel over.

Het is een tijdje stil geweest met de borrels, door vakanties, door parttimers.

Kavita: ik zag laatst nog te denken aan een midzomerbarbecue hier op locatie op de parkeerplaats, en dan een Amerikaans feest dat iedereen zelf wat meeneemt.

Mening over het idee om best practices te verzamelen:

Goed om anderen andere ideeën te geven. Om dingen over te nemen van anderen zodat het jezelf ontlast of omdat het handiger is voor de groep of voor heel BECO.

Communicatie:

Ligt eraan hoe uitgebreid je het wilt maken. Een poster of een boekje. Een poster is overzichtelijker. Een boekje lees je even door en verdwijnt op een plank. Op een poster zou je steekwoorden kunnen zetten of mensen nieuwsgierig kunnen maken met een interviewlink. Waar ze dan op kunnen gaan kijken, internet is namelijk voor iedereen toegankelijk en een boekje raak je nog wel eens kwijt.

We geven nu een folder aan nieuwe medewerkers. Deze is ontstaan om het secretariaat te promoten en voor de nieuwe medewerkers om kennis te maken met hoe wij werken, dit werkt in ons voordeel omdat ze nog makkelijk te 'kneden' zijn. Deze folder staat nog niet op intranet maar misschien dat als je het op intranet gaat zetten je ook een koppeling kan maken zodat mensen hun ervaringen kunnen uitwisselen. Van goh, dat was een goed idee, daar maken wij nu ook gebruik van of "je kan het ook op zo'n manier doen".

Of iets tastbaars uitdelen, zoals één of ander presentje wat daar dan weer een link mee heeft. Een presentje dat mensen triggert.

3.22 Interview Werknemer W (HR-Manager)

(Dit interview is het begin van deze opdracht gehouden, omdat lerend vermogen in het begin deel uitmaakte van de opdracht en omdat deze informatie wel relevant is komt dat in dit interviewverslag ook terug.)

Lerend Vermogen:

- *In-company trainingen*; over bijvoorbeeld adviesvaardigheden, acquisitie, etc. (zie BeCompetent voor welke trainingen dit allemaal zijn). Enerzijds heb je daar een stukje kennisoverdracht, maar ook kennisdeling tussen de deelnemers zelf, kennis en ervaringsdeling.
- *Adviseursdag/overleg*; we hebben twee keer per jaar een adviseursoverleg waarin sommige mensen wel eens wat willen zeggen, meestal externe gastsprekers, maar kan ook intern zijn. We hebben eigenlijk een adviseursdag waar 's morgens wat clusteroverleggen plaatsvinden, dan s'middags eerst anderhalf uur met KES-sessies waar mensen zich op in kunnen schrijven en dan daarna nog een plenair deel. De KES-sessies staan voor "kennis en ervaringsuitwisselings sessies", dan vragen we of er nog onderwerpen zijn waarover de adviseurs wel eens met hun collega's zouden spreken, of waarover zij hun kennis met hun collega's willen delen, bijvoorbeeld over ISO 9000 kwaliteitszorg. Mensen kunnen zich hiervoor vrijwillig aanmelden en dan kiezen wij er daar drie uit. Zo kom je ook tot onderwerpen die het meest leven bij de adviseurs. Als de onderwerpen bekend zijn kunnen mensen zich hier allemaal op in schrijven. Dit is dus eigenlijk een stukje interne training en overdracht. Vroeger hebben we de KES-sessies los van het adviseursoverleg gehad, en dan hadden we ze tijdens een lunch of een middag. Dat is nu nog maar beperkt en is eigenlijk een beetje weggezaakt.

- Wat we tijdens adviseursoverleggen ook nog wel eens willen doen is dat we bijvoorbeeld een projecten of clustermarkt organiseren. Dan zeggen we pak eens een project of een product en schrijf op een flip-overvel eens op wat het project/product inhoud. Dat wordt dan opgehangen tijdens het overleg en dan kunnen mensen langslopen en daar vragen over stellen en dergelijke.
- *Cluster-overleggen*; We hebben ook clusteroverleggen waarbij er binnen een cluster overleg plaatsvindt. Dat kan gaan over projecten of ervaringen, maar elk cluster (elke clustermanager) vult dat weer op z'n eigen manier in. Soms gaat het heel erg over acquisitie, over hoe we ervoor staan, waar we nog bedrijven moeten benaderen. Soms kan het ook gehouden worden in de vorm van bijvoorbeeld het strandoverleg van MVO. In deze overleggen zitten dus ook kennisdelings elementen in.
- *BECO Kennisbank*; de kennisbank van ICT is ook een kennisdelingsmiddel.
- *Regio-overleggen*; Wat we in het verleden wel eens gedaan hebben, maar dat heeft een beetje met dat KES te maken is dat we regio-overleggen hadden, en dat waren eigenlijk lunch-overleggen. Één keer in de één of twee maanden hadden we een lunchoverleg, waar ik vertel van wat er vanuit het MT bijzondere dingen en zijn en dan vroegen we ook altijd één of twee mensen om iets te vertellen over een leuk project. Het hele regio-overleg bestaat nu niet meer. Je merkt dat een aantal mensen er wel aan willen trekken, maar het is een te kleine groep die actief een rol wil spelen om een leuk onderwerp te verzorgen. Het is een beetje trekken aan een dood paard.
- *Customer Relationship Management systeem*; Lex is bezig met een stukje Customer Relationship Management systeem. Dit is een simpel systeem waarin alles staat er bij een bepaalde klant is gebeurd. Zo kan je als je naar een klant gaat voor een acquisitie gesprek weten wie is er nog meer geweest en waar hebben ze over gesproken. Het gaat dus vooral om klanthistorie, niet om klant specifieke informatie. Op dit moment is het nog beperkt, ze zijn nu bezig om het op te zetten.
- *Beheeromgeving*; Op onze beheeromgeving kunnen ze op projectniveau het nodige kunnen vinden aan informatie.
- *Intranet*; We hebben natuurlijk ook het intranet waar allerlei dingen opstaat. Daar staat bijvoorbeeld naslagwerk op (daar moet je ook maar eens op kijken) over bijvoorbeeld kwaliteitssystemen of tips en trucs vanuit de automatisering, en dergelijke.
- *Best Practices*; De best practices zijn ook een vorm van kennisdeling.
- *BECO websites*; We hebben onze eigen BECO website waarin bijvoorbeeld op projectniveau ook werken met factsheets, sowieso wordt op onze website informatie gegeven.
- We bouwen ook veel websites in eigen beheer, bijvoorbeeld duurzaam ondernemen.nl, een website die in ons beheer is en gaat over wat maatschappelijk verantwoord ondernemen eigenlijk inhoudt, wat zijn de stappen die je daarin in kunt ondernemen en dergelijke. Deze site hebben we eigenlijk bekend gemaakt voor de buitenwereld. Dan kunnen mensen daarop kijken en als ze het interessant vinden kunnen ze zien dat BECO hierover te benaderen is. Maar tegelijkertijd is het ook leuk voor collega's, die daar ook gewoon op kunnen kijken. Of dat veel gebeurt betwifel ik. We hebben er volgens mij ook één over ISO14000 of iets dergelijks. Per cluster kan dat verschillen, we hebben er ooit eens eentje gehad over bedrijventerreinen. Hierin zit dus ook redelijk wat kennis, maar dat wordt niet echt actief uitgedragen. En het lastige bij dat soort websites is altijd de beheerfase; bijvoorbeeld wie maakt zich er hard voor dat de site actueel blijft, anders verouderd die informatie best wel snel.
- *Cluster MVO*; Ik vind dat het cluster MVO, wat betreft kennisdeling, en met name Susan dat ook echt wel actief oppakken. Susan is onlangs ook weer begonnen met persberichten rond te sturen en dergelijke binnen haar cluster.
- *BECO Human Capital*; Zo'n CV Boekje is natuurlijk ook een stukje kennisdeling. Maar dat is allemaal heel recent.
- *Clustermanageroverleg*; Nog eentje die we wel doen sinds kort. Ik heb vorig jaar de clustermanagers eens bij elkaar in een hok gebracht, met enerzijds een stukje training, maar anderzijds kennisuitwisseling. 29 en 30 juni zitten ze weer bij elkaar in een hok om kennis en

ervaring uit te wisselen. Daar zit dus een stuk externe training in, maar het is ook bedoeld om na te denken over wat we van elkaar kunnen leren. En dat kan ook veel sterker denk ik. Het leuke was wel dat n.a.v. de sessie van vorig jaar de clustermanagers zeiden dat ze eigenlijk veel meer van elkaar kunnen leren, en dat moeten we eigenlijk ook doen. Als we een leuk initiatief hebben moeten we dat naar elkaar mailen en dergelijke. In de eerste weken gebeurde dat ook en daarna zie je dat ook heel snel weer weg zakken. Dus dat is ook een reden waarom dit weer op de agenda komen voor 29 en 30 juni; hoe houden in stand dat we goed van elkaar leren.

- *Projectevaluaties*; Wat we ook doen is evaluaties van projecten. Heel vroeger hadden we interne evaluaties, maar dat is op er een gegeven moment af gegaan, we namen niet de moeite om na afloop van een project als intern team dat nog eens goed te bespreken en te kijken wat we er nou van geleerd hadden. Toen deden we het dus alleen extern met de klant. Maar nu hebben we sinds vorig jaar, sinds we het kwaliteitssysteem gecertificeerd hebben, de projectevaluaties weer nieuw leven ingeblazen. Elke projectevaluatie heeft een extern deel waar de klant zijn evaluatie invult en vervolgens moet ook door het projectteam een interne evaluatie ingevuld worden, over hoe we het als projectteam hebben gedaan. Daar zit ook wel een stukje kennisdeling in, maar het is vooral operationeel dus meer ervaringsdeling eigenlijk.

Kennisdeling op verschillende niveau's:

Bij BECO wordt eigenlijk op vier verschillende niveau's gewerkt; binnen projectteams, binnen het cluster, binnen een groep van managers of adviseurs, en binnen BECO als geheel. (Daarnaast heb je natuurlijk ook te maken met verschillende vestigingen)

Elk overleg is natuurlijk ook een moment van kennisdeling, we hebben managersoverleggen, clusteroverleggen, adviseursoverleggen en projectteamoverleggen. De managersoverleggen hebben we vier keer per seizoen, over operationele onderwerpen, maar sinds kort ook over kennis en ervaringsuitwisseling. Bij de managersoverleggen zit het managementteam, de clustermanagers, de marktmanagers en de vervangende managers (of zoiets dergelijks bij volgens mij). Clusteroverleg is met het cluster zelf, dus bijvoorbeeld het cluster MVO. Hierbij zitten de clustermanager en de clusterleden. Aan het adviseursoverleg doen alle adviseurs mee, en soms ook België, maar de deelname van België begint een beetje weg te zakken.

Ook heb je projectteamoverleg, tussen de projectleider en de teamleden. De BECO brede uitwisseling zit met name in het adviseursoverleg. Daarnaast heb je dan nog de sessies nu met de clustermanagers, clustermanagerssessies dus eigenlijk.

Het is van belang dat bijvoorbeeld Susan ook weet wat iemand in een ander cluster in huis heeft, daar zijn die best practices ook een beetje voor bedoelt, om daar iets meer zicht op te geven.

Waarom deze opdracht:

Ondanks dat we al zo'n lijst hebben van wat we doen, hebben we toch het gevoel dat er nog zo veel kennis in huis zit waarvan men het niet van elkaar weet en wat niet actief uitgewisseld wordt, dat is ook een van de redenen van de best practices.

Ik vind de voorbeelden van de clustermanagers bijvoorbeeld heel leuk, die hebben weer iets leuks bedacht zoals de stranddag, op het lijstje van de best practices zie je ook een aantal clustermanagers terugkomen, die zijn heel erg leuk bezig met het motiveren van het team of met het als cluster kijken naar een paar projecten, naar de winstpercentages en naar hoe het komt dat de ene wel een goed winstpercentage heeft en de ander minder. Dat is dus een manier waarop dat voorkomt, maar de andere cluster doen dat bijvoorbeeld nog niet. Dus daar zit ook wat beperking in.

Niet werkende initiatieven:

De lunches blijken gewoon niet te werken, we vinden het wel belangrijk maar zijn niet bereid om daar op hetzelfde niveau effort in te stoppen. De methoden komen ook vaak onder druk te staan door beperkt budget, snelle doorlooptijd, in advieschap zit ook altijd wel een stukje individualisme verwerkt. Dat heb je ook al wel een beetje meegekregen van mensen, dus dat is lastig.

Ik weet ook dat we ooit een keer een groepje hebben gehad, een groepje dat zich echt bezighield met het verbeteren van kennisdelen. Maar dat is ook een schone dood gestorven volgens mij, eigenlijk zijn we er nooit echt uitgekomen. We hebben ook wel eens gehad van moeten we dan niet iets van een kennisbank of zoiets hebben. Maar dat zit je met het moet gevuld worden, het moet beheerd worden, het kost geld om het op te zetten, ICT-ers zijn al zo druk, er zijn heel veel redenen om het niet te doen, om het niet te laten werken.

Teamspirit:

Eigenlijk alles wat met kennis te maken heeft, met in-company trainingen, KES-sessies, en adviseursoverleggen, heeft ook nadrukkelijk met teamspirit te maken. In onze beleving heeft het ook echt altijd wel het doel om teamspirit te verhogen.

We hebben natuurlijk aan de sociale kant ons jaarlijkse sportdag en ons jaarlijkse kerstuitje, waarbij bij de sportdag ook de partners en kinderen meegaan en bij kerst ook de partners. Tot mijn schok is de sportdag in het voorjaar niet doorgegaan en dat wordt getracht om in september te doen. Dit is het eerste jaar waarin de aanmeldingen zo laag waren en het tegenviel. In het verleden werd er ook vanuit de vestigingen activiteiten ondernomen aan de sociale kanten, in BECO hadden we op een gegeven moment maandelijks of één keer in de twee weken de BECO-borrel, en dan gingen we naar een café in de buurt. We hebben wel eens gebowld met het hele Rotterdamse team. Dat is eigenlijk helemaal weg aan het zakken, de borrel komen mensen niet meer naar toe omdat mensen gewoon zeggen; ik ben druk op mijn werk geweest en ik wil nu weer naar mijn gezin toe. Of van; ja dan moet ik vanaf hier helemaal naar de stad toe en dan ben ik een uur onderweg om daar te komen en dat heb ik er ook niet voor over. Sommigen vinden dat wel belangrijk en sommigen vinden dat niet belangrijk.

Dat is ook wel een van de elementen trouwens die ik tijdens de 'how do you feel' gesprekken aan de orde breng. Wat ik wel merk, en zelf vind, in Rotterdam hebben we wel eens een bowlingavond georganiseerd omdat het dat jaar ook niet zo lekker liep, en toen was nagenoeg iedereen er. Dus men vindt het leuk en er is behoefte, maar daarvoor geldt hetzelfde eigenlijk als voor de lunchsessies. Hij heeft tegen meerdere mensen gezegd van gaaf, kom met een idee, ik sta er vol achter en je krijgt de ruimte van me en je krijgt er budget voor en regel het. Maar dat gebeurt dus niet en ik pas er eigenlijk voor om elke keer degene te zijn, vanuit het management team om iets te organiseren, want dat voelt ook niet goed. Maar daar zit wel een nadrukkelijk spanningsveld. Als het er is vinden heel veel mensen het leuk om er aan mee te doen, maar ja op de een of andere manier werkt dat slecht. Buiten het werk om zit daar wel een aandachtspunt. Overigens hoeft dat ook voor iedereen. (Weet je of dit geldt voor alle vestigingen?) Ik heb het gevoel dat je dat in Nijmegen beter op orde hebben. Daar hebben ze ook dat je gaan bowlen, of bij iemand thuis gaat zitten of gaan borrelen of eten. En daar is Nijmegen nadrukkelijk het beste in.

En daar heb ik ook een mening over, namelijk dat in Nijmegen, als je langs de vestigingen gaat merk je dat ook wel, hoe ze gesitueerd zijn, zit nagenoeg iedereen in dezelfde kamer, dus iedereen hoort ook van elkaar van hoe gaat het, waar ben je mee bezig. We lunchen in dezelfde kamer etc. Bij Rotterdam is het anders daar zit iedereen in aparte kamers te werken. Ik heb wel gedacht/geprobeerd om er muren tussenuit te halen, maar dan gaan mensen protesteren om dat ze ook de individuele ruimte willen hebben. In Rotterdam heerst dus minder het gevoel dat we als team werken. Amsterdam zit hier wat dat betreft tussenin.

(Werknemers: Zwolle=3, Rotterdam=26, Amsterdam=9, Nijmegen=5. Totaal: 43)

Binnen sommige projecten kan je wel heel veel teamspirit tegenkomen als je bijvoorbeeld met z'n allen samen naar een (uitdagende) deadline toewerkt en dus samen heel intensief samen doorwerkt. Maar er zijn ook genoeg projecten waarbij iedereen aparte taken heeft. Er zijn over het algemeen maar weinig projecten waarbij echt als team wordt gewerkt. Er zijn bijvoorbeeld ook veel projecten van 1 à 2 personen en soms natuurlijk meer. De teamsamenstelling wisselt continu, dus dat helpt ook niet echt bij teamspirit. Zo zit iedereen ook in verschillende teams (BECO-team, clusterteam, projectteam, regioteam).

Er is een maandelijkse management message, maar dat zakt steeds meer weg. Het krijgt onvoldoende prioriteit, “men weet het wel”, geen tijd. Daarnaast kan de boodschap van de message niet altijd inspirerend en/of positief zijn.

Interne communicatie:

- De interne communicatie op bedrijfsniveau is beperkt, intern per cluster zit de informatie wel goed.
- Over het algemeen is het zo dat zodra iets inspanningen kost, het wegebt. Ze/we willen wel van alles, maar het wordt niet gerealiseerd.
- Wim geeft ook aan dat volgens hem BECO slecht is in “hoe vier ik successen”. Mensen zijn nuchter en stappen snel over successen heen. Soms zijn ze ook niet kritisch, ze zijn te lief voor elkaar. Feedback is vaak positief. Dit komt ook doordat mensen het normaal vinden dat het goed gaat en ze soms misschien bang zijn voor de gevolgen van commentaar. Ze willen wel kritiek maar willen het niet zeggen. Kritiek gaat via de kantlijn en wordt niet direct gecommuniceerd.
- Eerder hadden we bijvoorbeeld een tafeltennistafel, maar die is weggehaald omdat er op een gegeven moment geen ruimte meer voor was. Misschien komt die binnenkort wel weer. Mensen daagden elkaar uit op als ze even niks te doen hadden, en dat bevordert ook de teamspirit.
- Het nadeel van dit werk is dat het veelal geen tastbaar resultaat oplevert, de zichtbaarheid is niet zo groot. Hierdoor is het ook lastig om resultaten te delen en ze zichtbaar te maken voor de rest van de organisatie.
- Michel van Weij → identiteitsdocument.
- Voor de interne communicatie werd eerder gebruik gemaakt van communicatiebureau (om hun identiteit te achterhalen). Maar nu doen ze alles zelf, zoals ook de opmaak van de website. Ze hebben ook geen geld om uit te besteden aan de drukker, bijvoorbeeld ook niet met rapporten.
- Ze hebben ook een elektronische nieuwsbrief.
- Een glossy opmaak zou ook niet bij hen passen doordat het bijvoorbeeld slecht is voor het milieu, en bovendien willen ze ook geen vergelijking met een grote organisatie worden.
- Het lastige met teamspirit bij BECO is dat de mensen zo divers zijn waardoor het lastig wordt om een gemene deler te vinden. Een voorbeeld van een gemene deler is: zo goed mogelijk de klantwens vervullen. Maar daarnaast heeft iedereen zijn eigen redenen zoals: maatschappelijk behulpzaam willen zijn of een financiële bijdrage willen leveren.

Bijlage 4: Interviewuitwerkingen van best practices

Deze bijlage bevat alleen de verhalen over de best practices. De elf verzamelde projectverhalen zijn achterwege gelaten in verband met afgesloten vertrouwelijkheidscontracten met klanten.

4.1 Interview Werknemer A en Werknemer H

Search Engine Optimisation (SEO) – Hoe ben ik via Google te vinden

Hoe schrijf je teksten zodat ze op het web goed gevonden kunnen worden

Als je wilt dat de teksten die je schrijft gevonden worden op het internet, moet je rekening houden met 'search engine optimisation'. Het echte SEO verhaal is heel technisch (dat hebben we ook wel in huis), maar het draait erom dat je een website en digitale teksten zo schrijft dat ze goed gevonden worden door een zoekmachine van Microsoft of Google.

SEO is een redelijk groot onderwerp, maar kort gezegd bestaat het uit drie aspecten.

- **Indeling:** Dit gaat om "hoe deel ik mijn website in". Het is heel naïef om te bedenken dat iedereen op de homepage binnenkomt, heel veel mensen komen bijvoorbeeld binnen op een zoekterm (bijv. 'cradle to cradle'). Je moet dus nadenken hoe mensen vanuit elke plek jouw hele spectrum te zien krijgen. Bij de nieuwe BECO-website kan je van elke plek naar elke plek gaan, alles is doorgelinkt. Dit is ook erg belangrijk voor Google en hoe vindbaar je daar bent.
- **Techniek:** Dat is hoe je HTML opbouwt en dat soort zaken, maar van het technische aspect is vooral belangrijk dat anderen weten dat wij die kennis in huis hebben.
- **Inhoud:** Dit gaat erom hoe je teksten schrijft. Dit aspect is nog niet zo goed uitgewerkt, maar daar hebben wij beperkt invloed op. De teksten zijn nu wel wervend geschreven, maar ze zijn nog niet geschreven met SEO in het oogpunt.

SEO is niet alleen voor ICT van belang, maar ook voor mensen die artikelen of nieuwsberichten gaan schrijven voor de websites.

Door het schrijven van artikelen en nieuwsberichten kan je mensen naar je site trekken. Onze nieuwsberichten worden bijvoorbeeld heel goed gevonden bij Google. Door mensen naar de site te trekken kunnen we 'nieuwe' klanten laten zien wat we kunnen. Als je een nieuwsbericht schrijft moet je dit doen over actuele onderwerpen waarvan je denkt dat mensen daar nu naar op zoek zijn. Probeer je nieuwsberichten zo te schrijven dat het actuele onderwerp in de titel vermeldt staat. Verwijs in het nieuwsbericht bij voorkeur door naar relevante informatie die op de website staat.

Als je mensen naar je site wil trekken kan je twee dingen doen; je tekst goed schrijven en je kunt relaties vragen een link naar ons toe te laten maken. Het meest belangrijke voor zoekmachines is namelijk hoeveel er naar jou gelinkt wordt. Hoe 'groter' de verwijzende site is, des te beter onze site gevonden wordt in de zoekmachine. Als bijvoorbeeld BOVAG een artikel publiceert dat de eerste duurzaamheidsaanpak is opgeleverd door BECO, is het het mooiste dat het woordje BECO wordt doorlinkt naar ons.

Om beter gevonden te worden moet je teksten goed schrijven. Op de BECO website zijn nu bijvoorbeeld een aantal teksten moeilijk vindbaar. Een aantal andere teksten wordt wel goed gevonden door zoekmachines, simpelweg door hoe ze geschreven zijn. Als je wilt dat je tekst gevonden wordt moet je een aantal dingen in je achterhoofd houden:

- Search engines (zoekmachines) zoeken het internet af en bepalen hoe belangrijk iets is. Zij analyseren de tekst en kijken ook of een tekst bijvoorbeeld 'vet' geschreven staat (op het internet Strong genoemd), wat betekent dat het belangrijk is. Hoe meer jij de search engine helpt, hoe 'aardiger' hij jou vindt en hoe hoger hij je plaatst.

- Wat mensen al wel begrepen hebben is dat je kort en bondig moet schrijven voor het web. Je moet niet lappen tekst gaan zitten schrijven, dat lezen mensen niet. Je kunt beter 3 korte teksten schrijven die ook apart gevonden kunnen worden door een zoekmachine.
- Daarnaast moet de tekst die je schrijft ook de lading dekken. Je moet nadenken over wie je klant is en waar mensen op 'googlelen' als ze op zoek zijn naar informatie. Zoekt iemand bijvoorbeeld alleen op de term 'duurzaam inkopen' of is zijn zoekterm nog specifiek.
- De term en andere kernwoorden waar je op gevonden wilt worden moeten ook opgenomen worden in je tekst. Stel ik wil gevonden worden op 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' en daar schrijf ik een artikel over. Als ik dan nergens letterlijk de term maatschappelijk verantwoord ondernemen noem wordt ik daar ook nooit op gevonden.
- Nog belangrijker is dat de kernwoorden voor komen in de titel van het stuk, of eventueel in de koppen daaronder. Je moet een titel niet te lang maken, of nadenken of hij pakkend is, maar je moet ook zorgen dat je daarop gevonden wordt.

Resultaat:

Het resultaat van SEO is dat de BECO-website nu met heel veel zoektermen gemakkelijk op de eerste of tweede pagina van Google terechtkomt. We zijn dus beter vindbaar geworden. Een aantal zoektermen blijven moeilijk omdat er veel concurrentie is op die onderwerpen. Ik denk dat het nog beter kan, naarmate we beter gaan schrijven.

Succesfactoren:

Het succes komt van twee kanten, het technische gedeelte en het schrijven van de teksten. Als je de tekst goed schrijft en je technische kant klopt niet kom je niet ver, en visa versa. Er is een wisselwerking tussen deze twee, goede vindbaarheid van de teksten hangt samen met het technische gebruikersgemak.

Het technische gedeelte van de website is nu 10 keer beter opgezet, qua indeling maar ook qua HTML, het is echt met SEO in gedachten geschreven. Het grootste verbeterpunt is het schrijven van de teksten. Maar dat is de kunst van de tekstschrijver. Voor het technische gedeelte kunnen de adviseurs en tekstschrijvers bij ICT aankloppen.

- Zet de belangrijkste term waarop je gevonden wilt worden als het kan in de titel van het artikel;
- Zet andere belangrijke termen in koppen of schrijf ze in vette letters;
- Ga niet geforceerd termen in je artikel plaatsen om daarop ook gevonden te kunnen worden, laat het stuk de lading dekken waarover je wilt schrijven;
- Verwijs naar relevante gerelateerde informatie op de BECO website of op andere sites;
- Maak een nieuwsbericht op de site aan wat de actualiteit van je informatie benadrukt. Verwijs hierin naar een artikel op de website (dit geldt niet voor alles wat je op de site wilt plaatsen, maar voor informatie waaraan je extra ruchtbaarheid wilt geven);
- Bekijk regelmatig de artikelen die je al eerder hebt geschreven op de site en stel vast of de informatie nog klopt en/of nog relevant is.

Wat wil je aan anderen meegeven:

Als je wilt dat BECO verder uitgroeit en de producten die we hebben beter zichtbaar zijn is het gewoon goed om je met SEO bezig te houden, als het om digitale informatie gaat. Wat anderen hier zelf aan kunnen doen: leer schrijven voor het web en houd in gedachten hoe jij wilt dat jouw artikelen gevonden worden. Anderen schrijven ook niet alleen voor de BECO-website maar ook voor andere websites en andere artikelen. Het is bijvoorbeeld ook handig dat de ARBO-catalogus goed te vinden is.

Als ze meer op de inhoud van een tekst gevonden willen worden kunnen ze met ons praten en kunnen we ze uitleggen wat ze kunnen doen. Ze kunnen ook aangeven wat ze anders willen en dan kunnen wij met ze meedenken.

Visualisatie:

Voor het technische gedeelte een black box maken en dan een tekst met een highlighted zoekterm (bv. cradle to cradle) en dan door een verandering in de tekst/kop laten zien wat het effect is op de google-ranking.

4.2 Interviews Werknemer D

Inzet Projectassistent

Aanleiding van het in dienst nemen van een projectassistent is het soort projecten en de bijbehorende werkzaamheden die het team Managementsystemen verzorgt voor multinationals. Bij dit soort projecten hoort veel regelwerk, veel uitzoekwerk en repetitief werk. Om dergelijke projecten kosten efficiënter te maken, en er voor te zorgen dat de consultant de tijd aan inhoudelijke zaken kan besteden zijn wij op zoek gegaan naar een nieuwe gelaagdheid binnen BECO. Een projectassistent bood uitkomst.

Een projectassistent vervult ons inziens de volgende taken; informatie opzoeken, het analyseren van data, uit opstellen van standaard rapporten / maand rapporten, een bijdrage leveren aan eind rapportages voor klanten, en presentaties, het opzetten van het framework voor offertes en het stroomlijnen van interne processen. Een projectassistent organiseert vaste onderdelen binnen een project, zorgt dat de communicatielijnen open blijven, en regelt daarnaast praktische interne zaken zoals facturen, PEO's en stuurt kleinere projecten die veel regelwerk met zich mee brengen aan (een voorbeeld hiervan is het inplannen van trainingen). Net zoals een BECO-adviseur werkt een projectassistent aan meerdere projecten te gelijktijd. Het enige verschil is dat wij, de BECO-adviseurs de klanten zijn voor de projectassistent. Waarbij de projectassistent ook nog rekening moet houden met de deadlines van 'de echte' klanten. We vragen behoorlijk veel flexibiliteit aan een projectassistent. Een belangrijk kenmerk van de functie van een projectassistent is dat hij zeer goed moet kunnen organiseren en aan de andere kant zeer flexibel moet zijn om zaken snel op te kunnen pakken.

Dit vergt een investering vooraf, zoals dit altijd gaat als je met nieuwe collega's gaat werken, maar binnen een afzienbare tijd hebben wij gezien hoeveel tijd er nu over is voor andere zaken en hoeveel taken een projectassistent nog meer kan vervullen. Naast een beter lopend project, en een BECO-adviseur die meer tijd heeft voor andere inhoudelijke zaken zien wij ook dat de projecten financieel beter worden afgesloten.

Resultaat

Het tastbare resultaat is financieel gewin, projecten draaien meer winst. Het andere, minder toetsbare resultaat is dat de BECO-adviseur meer tijd over houdt voor andere werkzaamheden. We kunnen dus nog meer bewerkstelligen in minder tijd.

De adviseur kan de tijd dus besteden aan inhoudelijke zaken, acquisitiesgesprekken, en zorgen dat er voldoende werk blijft binnen komen. Een projectassistent is zeer wenselijk aanvulling op het team en ontzorgt de adviseurs binnen MS op diverse vlakken.

Succesfactoren

De eerste succesfactor is gewoon durven en proberen. Elke keer hebben wij nieuwe klussen neergelegd en gezien of dit haalbaar was. Elke keer stem je verder met elkaar af, wat zou jij willen doen en tot waar denk je te komen. Secretariële werkzaamheden legt de projectassistent weer terug bij het secretariaat, echter hij verzorgt ook de gehele aansturing hiervan. Soms leg je ook klussen neer, waar geen harde deadlines bij horen om de ander uit de dagen. Ieder mens heeft altijd ergens affiniteit mee, en de kunst is om juist die skills in te zetten waar men goed in is; naast de standaardwerkzaamheden. Mijn inziens bouw je dit samen op, de projectassistent kan werk naar zich toe trekken en de adviseur kan zaken uitproberen.

Dit geldt voor elke vorm van samenwerking, toch het volgende als concreet voorbeeld; de data-analyse die wij uitvoeren tijdens verificatie werkzaamheden werd voorheen uitgevoerd door een beginnende BECO-advisuer en deze taak ligt nu volledig bij de projectassistent en de BECO-adviseur is weer verder in haar rol gegroeid. Dat is efficiënter qua kosten en kwalitatief net zo goed, er wordt echt niet ingeleverd op de kwaliteit. Ander voorbeeld: de basis van een CO₂-footprint is door de projectassistent opgesteld. Er zijn genoeg concrete voorbeelden aan te dragen, het komt uiteindelijk op neer; durf te delegeren. Tot slot, voor alles geldt dat de eindverantwoordelijkheid ligt bij de adviseur / projectleider.

Meegeven aan anderen

Managementsystemen is begonnen met het inzetten van een projectassistent voor grote projecten. Na 2 jaar hebben wij geleerd, dat een projectassistent bij elk orde van grootte opdracht een rol kan vervullen. Het is een kwestie van willen zien en uit proberen. Low complex, high complex projecten, low budget, high budget projecten, het is wat je zelf ervan maakt als consultant, en als je het niet probeert dan zul je het nooit ervaren dat dit een winst kan zijn.

Structurele analyses winstpercentages projecten

We hebben in principe eens in de drie maanden een clusteroverleg. Bij ons wordt een clusteroverleg georganiseerd door een clusterlid en de projectassistent. Dat betekent dat bij ieder overleg iemand anders verantwoordelijk is om hem op te zetten. We hebben tijdens zo'n clusteroverleg een standaard deel A en een deel B; dat men zelf kan bepalen. Ze mogen alles doen wat ze willen, "wat wil ik vertellen, wat wil ik weten, wat is interessant".

Deel A is een stukje managementinformatie en dat heeft te maken met de planningen, met het analyseren van projecten, project efficiencies, werkvoorraad, etc., en dat doet de projectassistent. De projectassistent regelt alle functionaliteiten van deze dag en zet ook alle projecten op een rijtje. Hij maakt de analyses in de zin van: deze projecten hebben we en die zitten in deze kaders, onder de 0%, tussen de 0% en de 15%, tussen de 15% en 25%, of boven de 25%.

De analyse biedt inzicht in de verbetermogelijkheden. Je kunt een project wel in een hokje stoppen, maar als je dan niet weet wat oorzaak/gevolg is, dan kun je er niet van leren of beter zaken gaan aansturen. We bespreken tijdens het clusteroverleg waarom een project winst- of verliesgevend is geweest, of als een project nog lopende is, wat kunnen we er aan doen om een project nog winstgevend te krijgen. Als je de projecten alleen in een hokje stopt kan je precies zien hoe winstgevend het project is geweest, maar je weet niet of je het kan verbeteren, en wat de succes- en risicofactoren zijn.

Doordat je dat met elkaar doorneemt, ben je ook met kennisoverdracht bezig ("jij hebt dat gedaan om een project winstgevend te maken, hé dat kan ik ook doen"), en je kunt op tijd ingrijpen als je ziet dat een project down the drain gaat. Niemand wil natuurlijk vertellen "ik heb een project financieel minder goed afgesloten", "want dan gaan mensen denken dat ik mijn werk niet goed doe, terwijl ik er tig redenen voor heb waarom mijn project verlies draait". En het open breken van dat stuk cultuur, dat kost moeite. Maar nu zie je dus dat mensen zich niet meer aangevallen voelen omdat het project in de min zit, en ook niet de 'schuld gaan afschuiven' op anderen, maar dat je samen het succesvol probeert te maken. En soms accepteer je ook dat een project een investering nodig heeft gehad, de volgende keer draait het project financieel gezond. En zelf ben ik er trots op dat we dat met elkaar hebben gerealiseerd, en je moet natuurlijk uitkijken dat je niet alleen leert waarom het is misgegaan, maar ook waarom het hartstikke goed is gegaan. Je leert niet alleen van je fouten, je leert ook van je successen.

Waarom begonnen:

Wij zijn met deze analyses begonnen om meer grip te krijgen op onze financiële cijfers. Wordt die gemaakt doordat we met z'n allen 80 uur in de week werken en maar 40 uur schrijven, of wordt die gemaakt doordat we projecten daadwerkelijk succesvol weten neer te zetten. Ik wilde gewoon eens weten waarom projecten succesvol of niet succesvol zijn. Aan de andere kant zag je dat er geen kennisdeling plaatsvond, niemand durfde een ander op tijd te vragen "kun je mij helpen" als een project minder goed draaide. Ik wilde zorgen dat het team ook veel meer kennis deelt en vertrouwen krijgt in elkaar. Als jij een minder financieel succesvol project hebt sta je er niet alleen voor, dan staan we er als team samen voor. Dan mag jij wel het gezicht voor de klant zijn, maar je staat er niet alleen voor.

Resultaat:

Collega's zijn veel bewuster van het feit hoe het project draait en waarom en men durft nu de ander te vragen om eens samen te kijken of je een project gezonder kan krijgen. Collega's zoeken elkaar op en zorgen voor een stuk kennisuitwisseling. Het gaat natuurlijk niet alleen om financiën maar ook om het project procesmatig goed in te richten. Het proces aansturen en uitvoeren wisselt men ook uit. Wat ik nu merk is dat bij ons team de dingen transparanter zijn geworden, collega's weten beter wat de ander doet, waar iemand anders mee bezig is, wat die voor jou kan betekenen of jij voor hem kan betekenen.

Succesfactoren:

Volgens mij zijn deze drie succesfactoren van belang:

1. Begin met iets concreets waarmee iedereen zich kan identificeren. Iedere consultant heeft te maken met een project dat financieel minder goed wordt afgesloten.
2. Laat ook zien dat ze er zelf iets te halen hebben
3. En maak het leuk

Mijn team heeft iets gezien wat ze kenden in hun praktijk en daarna hebben ze ook gezien dat ze wijzer worden als ze het delen, "als ik dit deel hoef ik er niet zelf 3 uur over na te denken maar ben ik er samen met een ander binnen 5 minuten uit".

Dit is niet van te voren zo bedacht, maar deze factoren zijn uiteindelijk echt de succesfactoren geweest.

Meegeven:

Als je zegt, ik wil wel eens zien hoe ik mijn projecten financieel gezonder kan maken dan is dit een optie. Het is een mogelijkheid, je zou ook iets anders kunnen verzinnen. Kijk vooral naar wat er leeft in jouw club, elk cluster is anders. Zie het als inspiratie en geef er de draai aan die jij er aan wilt geven.

4.3 Interviews Werknemer E

De BECO Kennisbank

"Met het cluster ICT hebben we de BECO Kennisbank opgezet (intern te bereiken via het internet met als adres "kennisbank" of via <http://kennisbank/index.php/Hoofdpagina>). Hierin staan allerlei richtlijnen en informatie. Het is nu vooral informatie van ICT, maar het kan door alle clusters gebruikt worden. De BECO Kennisbank is een wikipagina met hele diverse informatie zoals praktische tips over programmeren, maar ook allerlei informatie over klanten."

"Waarom we eigenlijk met deze Kennisbank zijn begonnen weet ik niet meer, maar het is wel super dat het er nu is. Op deze manier kunnen we onze kennis centraliseren en hoeven we niet met 100 verschillende documenten op de netwerkschijf te werken. Ook is het handig om de presentaties van

ons tweewekelijks overleg of bijvoorbeeld de tips van anderen op te slaan. Voorheen kreeg iedereen wel eens mailtjes met een handige tip over hoe iets het beste gedaan kon worden, maar naar verloop van tijd wordt het ondergesneeuwd door andere mailtjes. Met de Kennisbank heb je een centrale plek om al dit soort zaken centraal op te slaan en ook gemakkelijker terug te kunnen vinden.”

“Met de BECO Kennisbank kunnen we nu sneller en gericht naar informatie zoeken. Het succes van de kennisbank is het delen van informatie door iedereen, iedereen kan informatie toevoegen of aanpassen, maar het centraliseren van informatie is toch wel de grootste succesfactor. Een ander succes van de BECO Kennisbank is dat het bijdraagt aan het lerend vermogen, en niet alleen door het centraliseren van informatie. Het is nu heel gemakkelijk om in een vrij uurtje te kijken welke informatie onlangs is toegevoegd of om het systeem gewoon random een artikel op te laten roepen en hierdoor nieuwe kennis op te doen”

“Wat ik jullie vooral met deze best practice wil meegeven is dat deze kennisbank ook zeer bruikbaar is voor andere clusters. Ik vind het persoonlijk een heel goed georganiseerde manier om te zoeken, je kunt de inhoud makkelijk aanpassen, je hoeft niet te werken met verschillende versies van bestanden, en alles is op een centrale plek te vinden.”

Tweewekelijks overleg met het cluster ICT

“Binnen het cluster ICT hebben we een vast tweewekelijks overleg. Elke vrijdag gaan we maximaal een uur met z’n allen om tafel zitten om van alles door te spreken. Soms heb je er echt wat aan en soms ook niet, maar het is het altijd prettig om je collega’s even te zien.”

“Dit tweewekelijkse overleg is ontstaan doordat het team steeds groter werd, en we wilden voorkomen dat iedereen op zijn eigen eilandje zat. Oorspronkelijk was het ook om bijvoorbeeld procedures af te spreken en om de manier van werken op elkaar af te stemmen. Nu gebruiken we het uurtje om van elkaar te leren, dan wordt er bijvoorbeeld door iemand een presentatie gegeven over een nieuwe handige methode. Of het uur wordt gebruikt om bepaalde niet projectgerelateerde zaken, zoals het inkopen van bepaalde software, door te spreken. Mocht het overleg meer dan een uur in beslag nemen dan schuiven we het gewoon door naar de volgende keer omdat het belangrijk is de tijd tot een uur te beperken. Een uur namelijk is door iedereen wel vrij te maken en als het langer zou duren wordt het al lastiger...”

“Tijdens ons tweewekelijks overleg leer je soms veel van elkaar. Vaak gaat het over iets nieuws wat gedaan moet worden en weten anderen al hoe dit het beste aangepakt kan worden. Het is voor een groot deel kennisoverdracht. Daarnaast is het, hoewel de onderwerpen niet altijd spannend zijn, ook wel lekker om af en toe een uur bij elkaar te zitten. Je hoort dan ook meteen wat er bij verschillende mensen speelt.”

“Wat ik jullie vooral met deze best practice wil meegeven is dat het regelmatig bij elkaar zitten belangrijk is, maar het moet hooguit een uur duren anders komt de klad erin, een uur vrij maken moet iedereen wel lukken.”

4.4 Interview Werknemer F

Motivatie van teamleden

Er zijn een aantal dingen die ik doe om het team goed te laten draaien en mensen te motiveren.

1. Persoonlijke groei en ontwikkeling;

Als persoon vind ik mensen heel belangrijk en zie ik ook graag dat ze continu lekker in hun vel zitten. Met de persoonlijke groei en ontwikkeling van teamleden ben ik dan ook best wel bezig, ik voel me hier in hoge mate verantwoordelijk voor, en Wim is daar natuurlijk ook flink ondersteunend bij.

Ik ben altijd wel heel erg bezig met wat mensen drijft; waar worden ze enthousiast van, waar zijn ze goed in, in welk tempo willen ze leren, welke onderdelen willen ze leren (bijv. technisch inhoudelijk).

Bij BECO willen de meeste mensen blijven groeien en nieuwe dingen blijven doen, alleen het tempo van groeien verschilt van persoon tot persoon. Je hebt dus allerlei leeraspecten en ik probeer per persoon dat eigenlijk gedurende de jaren steeds te laten groeien. Samen met deze persoon ben ik regelmatig bezig om een stap te maken of in ieder geval de mogelijkheid aan te bieden. Maar ik dwing nooit, ik geef altijd de kans en de mogelijkheid en zeg er ook nadrukkelijk bij dat als ze de stap te groot vinden, qua verantwoordelijkheid of qua inhoud, dat het niet hoeft, en dan hebben we het over een plan B. Daarnaast probeer ik heel actief, op heel veel momenten in een jaar, werkzaamheden en verantwoordelijkheden te verdelen. Dat is vooral op projectbasis, maar ook bij acquisitie en sommige interne zaken (bijv. het clusteruitje). Bij het verdelen probeer ik ook in te schatten welke persoon het leuk zou vinden om datgene te doen, en dan vraag ik het aan diegene ook als eerste. Je legt dingen neer bij mensen die dat ook gaaf vinden.

2. Vind uit wat je teamleden belangrijk vinden en motiveert;

Rondom die groei speelt ook nog iets anders. Ik probeer echt duidelijk te krijgen wat mensen belangrijk vinden in hun werk. Dat heeft ook te maken met groei op de lange termijn. Ik probeer echt te kijken wat mensen motiveert, wat ze belangrijk vinden in hun werk bij BECO en dan probeer ik eigenlijk te zorgen dat ze daarmee zo veel mogelijk kunnen doen. Wat mensen dan belangrijk vinden en wat en motiveert achterhaal ik door regelmatig contact en mensen wat breder te leren kennen. Het is eigenlijk continu polsen.

3. Houd regelmatig contact met je teamleden;

Ik bel best veel met mijn teamleden, al wisselt het wel een beetje per persoon en per periode. Het hangt er ook af hoe vaak je elkaar nodig hebt. Ik geloof dat het goed is om contact te houden met elkaar, dus als ik mijn teamleden een tijd niet spreek, dan bel ik iemand bewust op. Dit heeft van te voren meestal niet echt een inhoudelijke reden, ik bel gewoon om iemand te spreken en te kijken hoe het gaat. Je moet een beetje feeling en contact houden. Het is dus vanwege interesse, maar ook preventief. Door regelmatig contact te hebben verminderd de miscommunicatie en voorkom je dat je dingen te laat hoort. Door regelmatige communicatie kun je dingen horen die moeilijk aan het gaan zijn, dingen waar teamleden anders misschien met frustraties mee door waren gegaan met misschien zelfs een slecht eindresultaat als gevolg. Als je dingen op tijd hoort kan je bijsturen of mensen helpen voordat het uit de hand loopt. Dat is niet een doel op zich, maar het helpt wel.

4. Houd het niet alleen serieus;

Het is belangrijk om niet altijd alleen maar serieus te zijn en het met elkaar alleen over energiebesparingen te hebben. Je moet ook af en toe een grap maken, lol hebben met elkaar en praten over persoonlijker dingen. Als ik mensen persoonlijk spreek probeer ik het dus niet alleen werkinhoudelijk te houden, maar het ook te hebben over hun privéleven. Maar dat is niet geforceerd, ik wil ook wel echt weten hoe het met mensen gaat, ik ben oprecht geïnteresseerd. Clusteruitjes zijn ook een goed idee, dat je met z'n allen eens wat leuks doet. Om het eens wat minder over de werkinhoud te hebben en elkaar wat beter te leren kennen en lol te hebben. Daar zijn we sinds dit jaar zelf ook weer echt actief mee bezig. Kortom, houd dus niet alles alleen maar serieus maar voeg ook het element 'lol' toe.

5. Geef feedback;

Ik geef mijn teamleden heel bewust feedback, dat doe ik uit mezelf, maar dat vinden mensen ook wel echt heel belangrijk. Dus als mensen iets nieuws of iets spannends doen en ze dat goed doen of redelijk goed doen, al is het voor 90% gelukt en hebben ze een nieuwe stap gezet, zeg ik ook echt dat ik het goed vind, ik geef waardering. Maar het is ook een manier van feedback, zij doen iets nieuws en zij kunnen ook niet beoordelen hoe goed ze het hebben gedaan. Feedback is gewoon heel waardevol, anders zweef je een beetje en vraag je jezelf af “heb ik het nou goed of slecht gedaan”.

Ik probeer feedback heel neutraal en begripvol te brengen. Je moet ook niet uitvallen, je moet natuurlijk wel het punt overbrengen en samen nadenken hoe het de volgende keer anders kan. Wordt dus nooit kwaad op de mensen, het is echt opbouwende kritiek. Als ik kritiek geef probeer ik eerst neutraal wat vragen te stellen zodat je het verhaal krijgt en heel vaak is het een goed verhaal, en dan kan je daarna wat puntjes aandragen, maar heb je niet de onterechte boosheid geventileerd. In het verleden deed ik het anders maar moest ik vaak bakzeil halen omdat ik onterecht boos was. En dat is jammer. Je kunt je beter eerst verdiepen in de context en de persoon. Het zijn vaak fouten in interpretatie of misverstanden door te weinig informatie. Door te praten hoor je eerst iemands visie en beredenering. Het nadeel is alleen wel dat als je neutraal begint en het uiteindelijk toch niet goed zit, is het lastig om daarna nog weer boos te worden. Maar het gebeurt niet vaak dat ik echt iets niet goed vind.

Resultaat:

Zij geven positieve feedback geven en ik kan goed in schatten hoe het gaat met hun en met het team. En het gaat goed, met de mensen individueel, met hun enthousiasme, met het team en hoe ze met mij omgaan.

Succesfactoren:

Leer mensen kennen, weet wat zij belangrijk vinden en houd regelmatig contact, vraag dan ook naar dingen die zij belangrijk vinden (bijvoorbeeld privéleven, voetbal, werk).

Daarnaast moet je mensen verantwoordelijkheid en vertrouwen geven, en dit ook steeds uitbreiden. Daar hoort ook bij dat je loslaat, en dat het misschien niet helemaal perfect gaat moet je accepteren. Je moet niet alleen heel strak je eigen visie, normen en waarden willen volgen. Diegene aan wie je het overlaat zal het misschien net iets anders doen, maar je moet een marge accepteren, je moet ze wat vrijheid geven. Het verschilt ook per manager in hoeverre je dingen los kan laten.

4.5 Interview Werknemer G

Telefonisch contact klanten:

Ik had aan het begin bij BECO heel veel telefonisch klantencontact, ik kreeg op een dag gemiddeld 20 telefoontjes binnen en ik moest er zelf ook vaak nog 20 doen. Ik moest mensen bellen om dingen te organiseren, bij bestaande projecten mensen vragen ‘hoe gaat het nou’ of ‘zit er nog schot in de zaak’, en mensen die vragen hebben als jij een project heb uitgezet bellen jou weer. Ik heb eerst geprobeerd om door puur telefonisch in contact met mensen te staan, te ontdekken waar je als klant tegenaan loopt en welke vragen kan je allemaal verwachten. Door al dit telefonisch contact leer je gewoon hoe je met mensen moet praten.

Aanpak:

Als je belt weet je meestal wel wat je ongeveer wilt bespreken en wat belangrijk is. Dus ik maak, misschien heel kinderachtig, gewoon even een briefje met alles wat ik moet vertellen, zodat als je aan het begin iemand spreekt je precies weet waar het over gaat. Dus achter de telefoon al een paar regels op papier zetten, en niet gewoon uit je hoofd doen want dan kun je vastlopen en zinnen misschien niet volledig formuleren. Wat ik vaak doe als ik bedrijven niet ken is even achtergrondinformatie er bij halen, dan praat het wat makkelijker. Ik let ook heel erg hoe iemand praat, of hij heel informeel of formeel praat, want als de één heel informeel praat en de ander heel

formeel dan werkt dat ook niet samen, je moet wel echt snel op één lijn zitten. Je let gewoon op of je wat opvallende dingen ziet of hoort, hoe zij praten en waarom ze bepaalde dingen zeggen. Als mensen bellen dat ze een factuur hebben gekregen dan weet je dat het om het bedrag gaat, het gaat niet om de factuur zelf. Dan ga je al denken, en ik zorg dan dat ik meteen mee kan praten, dat ik weet om welk bedrag het gaat, dat je weet waar het bedrag uit bestaat. Dat op voorhand een beetje inschatten zodat je snel mee kan praten is belangrijk. Zorg verder ook dat het gesprek vrolijk en leuk is en dat de ander het een toegevoegde waarde vindt.

Resultaat:

Telefonisch contact is meestal gewoon om het klantencontact warm te houden, dat ze het gevoel hebben dat je met ze bezig bent, en dat is wel heel belangrijk. Als zij bijvoorbeeld ontevreden zijn in een project en weinig of nooit wat horen, en ik het project moet overnemen (zoals bij Waterzijdig Inregelen) bel ik ze op en een week later nog eens. Zo hebben ze het gevoel dat er eindelijk iemand mee bezig is, en dat is vaak al heel doeltreffend. Dit kun je ook relatief snel doen met 5 minuten op een dag.

Succesfactoren:

Ik probeer altijd draagvlak te creëren. Als mensen niks van je weten, je doet werk voor ze en je stuurt ze een factuur, gaat dat nooit goed. Ze weten dan niet zo snel waar het vandaan komt, maar als je een paar keer goed contact met ze hebt, je neemt de moeite om ze te bellen, dan weten ze waar het over gaat, dan hebben ze draagvlak en kunnen ze je koppelen aan een bepaald bedrijf (O Jochem die werkt bij BECO, en dat gaat over het waterzijdig inregelen). Als jij gewoon de moeite neemt om contact met ze te onderhouden heb je draagvlak, en zij zullen ook minder moeilijk doen bij bepaalde zaken als je eenmaal een goed gesprek met ze hebt gehad. Zij nemen dan ook eerder dingen van je aan dan als ze je niet kennen, ze geloven je eerder. Dat zijn gewoon belangrijke dingen als je vaak met hen in telefonisch contact staat.

Meegeven aan anderen:

Ik bel nu veel, maar ik denk dat voor anderen tijdgebrek een hele belangrijke reden is dat dit (een stukje onderhoud, sales en aftersales) niet gedaan wordt. Je zou misschien meer orde kunnen brengen. We hebben een managementsysteem en daar zou ik dan bij zetten dat je een stukje aftersales moet schrijven, en dat ook echt als verplicht opstellen. Dan krijgen mensen daar iets meer tijd voor ingeruimd. Het is nu iets wat gemist wordt, wat ze niet ondernemen nu, maar waar je best wel veel kansen in hebt. Maar daar zijn ze trouwens volgens mij ook mee bezig.

Ik denk dat ik wel goed ben in telefonisch contact en onderhoud met mensen, maar ik zou ook graag aftersales gaan doen. Het is denk ik ook belangrijk dat wij eens de moeite gaan nemen om goede telefoontjes te plegen naar bedrijven als wij bijvoorbeeld een offerte niet gewonnen hebben. Van waar is er wat mis gegaan, waarom hebben jullie ons die opdracht niet gegund, lag het misschien aan de presentatie die we gegeven hebben, was er iets fout in de offerte, waren wij te duur. Als het iets is wat je kunt verbeteren kan je er tenminste wat aan doen en het misschien een volgende keer beter doen.

4.6 Interviews Werknemer J

Creëren van hypjes

Ik denk dat het goed is voor het merk BECO om wel af en toe te zeggen waar het op staat op basis van je deskundigheid. Dus dat je een mening hebt, in de publiciteit, in de krant, desnoods bij NOVA. Dat is goed voor je vindbaarheid, je zichtbaarheid, je reputatie, voor je tarieven, voor je salaris, voor de mensen die bij BECO werken, enzovoort. Volgens mij zouden we dat best kunnen, ik kan het, Carolien kan het ook, alleen er is absoluut geen traditie en geen cultuur bij BECO om dat te doen, we zitten allemaal heel stil in een hoekje ons werk goed te doen, wat heel goed is, maar we hebben ook niet de tijd en de mensen om te zeggen: “okay, hier gaan we even flink onze mening over geven”, het blijft allemaal op het niveau van deskundigheid, we geven geen mening, we geven geen richting aan. We hebben er verstand van, maar we vinden er niks van, en dat is soms jammer.

Het is makkelijk om een mening te hebben, maar het is lastig om die mening aan te laten sluiten op je adviesdienst, op de actualiteiten in de krant, enzovoort. Je moet het onderwerp kiezen waar je iets van weet, het moet passen bij BECO, en je moet het moment ook kiezen. Daar draait het om, om die combinatie, om de inhoud en de timing. Nu is het moment om opnieuw na te denken over duurzaam inkopen, want Jacqueline Cramer heeft er afgelopen week een brief over gestuurd naar de 2^e kamer. En dat is het moment waarop ik denk dat je je mening klaar moet hebben. Overigens hoeft je niet altijd je mening klaar te hebben maar je moet je in eerste instantie afvragen wat je ervan vindt, dat zit ik nu bijvoorbeeld met de brief van Jacqueline Cramer te doen. Van sommige dingen denk ik “daar is ze goed bezig”, bij andere dingen heb ik zoiets van “dat weet ik allang, dat is niets nieuws”, en bij andere dingen heb ik weer “dat is met elkaar in tegenspraak”. Ik zoek eigenlijk op dit onderwerp nog hoe ik er mee om moet gaan, wat ga ik nou tegen mijn klanten zeggen die vragen “wat vind jij er nou van, van dat gedoe met Jacqueline Cramer”. Hoe ik dat dan doe is als eerste Kirsten bellen, mijn collega met wie ik het vaakste duurzaam inkopen opdrachten doe, dan vraag ik “wat vind jij daar nou van”, van de tien dingen die zij vindt dacht ik er ook 7, maar over 3 dingen had ik nog niet nagedacht. Met Huibert ook. Zo vorm je je eigen mening, althans zo doe ik dat, door er over te praten met mensen, en dan niet op het niveau van klanten, maar door de krant te lezen, actualiteiten te volgen, en ook de reacties lezen van andere media en deskundigen. Vanochtend heb ik daar dan ook een tekstje over geschreven en die komt dan in de nieuwsbrief naar onze overheidsklanten. Je moet nu publiciteit zoeken over dit onderwerp, want het is nu actueel, dat is belangrijk. Voor de rest is het ook niet zo ingewikkeld. Je moet volgen, en af en toe bijdragen.

Anderen moeten zich voortdurend afvragen of ze bezig zijn met iets waar stukjes over in de krant staan. Ze moeten de krant lezen en denken “hé dat is leuk, daar ben ik ook mee bezig”. Nou als dat zo is moet je daar naar gaan kijken. Het wordt ook pas interessant voor een hypje als niet alleen wij er mee bezig zijn, maar dat iemand anders, bijvoorbeeld de regering of VNO-NCW, daar ook mee daar buiten komt. Bijvoorbeeld een minister komt met een brief over een onderwerp en wij zijn bezig met hetzelfde onderwerp, wij kunnen dan zeggen “nou, als wij naar onze klanten kijken zien wij deze ontwikkeling”. Dat is de basis en dan is de volgende stap dat je er wat van vindt. De minister zegt dit, wij zeggen dat, en “we vinden dat dus met elkaar botsen” of “we vinden dat juist goed met elkaar matchen”, “wij vinden dat de minister het goed doet, maar ze is er te laat mee, te vroeg mee, ze vergeet dit of dat”. Je moet het niet alleen constateren, maar je moet er ook een oordeel over hebben. En dat krijg je alleen als je er op tijd over begint na te denken. Dus dat is de tip aan collega's is dat ze de krant moeten lezen en zich af moeten vragen “ben ik hier mee bezig”. En ik denk dat je als je bij een adviesbureau als BECO zit, waar het gaat over duurzaamheid, het onmogelijk is om niet één keer per zes maanden te denken “hé, dat is ook leuk, daar ben ik mee bezig”.

Resultaat:

Het resultaat ervan is dat je naam wordt genoemd in verband met een thema. Dat lukt je niet met één hypje, dat moet je jarenlang consistent doorvoeren op verschillende plekken (dus niet alleen in de krant, vakbladen, ik heb ook zat praatjes gehouden over duurzaam inkopen). Het is niet één ding, je moet je er eigenlijk constant tegenaan bemoeien zodat ze je op een gegeven moment weten te vinden. Pas dan associëren ze BECO of de adviseur met een thema “owh, duurzaam inkopen, dan moet ik bij BECO zijn, of bij Werknemer J of Kirsten Kossen”. Mensen moeten daar aan wennen, dat moet erin groeien, en op het moment dat het er in zit, weten ze je heel makkelijk te vinden. Dan weten ze je te bereiken en dat is makkelijk voor je acquisitie, dan schatten ze je hoger in, gaan ze je mening waarderen, en iets wat gewaardeerd wordt, wordt ook betaald (als het goed is), dat is weer goed voor je omzet, voor winst in duurzaamheid, voor je tarief, voor je gezinsinkomen, etc. Nou trek ik het naar het financiële, maar ik vind ook dat iedereen naar geweten moet denken “wat ik nou roep, helpt dat de duurzaamheid in de wereld nou verder, ja of nee”. Het gaat er niet alleen om dat je erkend wordt als deskundig adviseur van een goed bedrijf, het gaat er ook om dat je mensen echt even aan het denken zet.

Succesfactoren:

Timing is belangrijk, heel belangrijk. Als je dat niet goed doet kom jij aan met een verhaal op het moment dat iedereen al weer ergens anders mee bezig is, of er nog niet aan toe is, dat is echt cruciaal. En de timing heeft te maken met het onderwerp. Je moet in staat zijn om de tijd nemen om een oordeel te vormen. Het tweede is dus dat het onderwerp actueel moet zijn, de actualiteit moet ergens op aanhaken, er komt niks uit de lucht vallen, je moet dus eigenlijk in je hoofd een agenda hebben met wat speelt er (bijvoorbeeld dat in maart 2010 de gemeenteraadsverkiezingen zijn).

En wat ik zei; timing is belangrijk voor het hypje, maar het hypje is onderdeel in een beleidslijn of ontwikkeling. Een hypje is een hypje, dat is vandaag en morgen is het vergeten, vandaag heeft iedereen het erover, maar morgen ben je het helemaal kwijt. Maar dat wil niet zeggen dat het onderwerp niet meer actueel is, je moet het dus blijven volgen, dat is belangrijk. Niet van het ene hypje naar het andere hypje springen. Het hypje is de piek van de aandacht, maar daar gaat een heleboel aan vooraf en daar komt een heleboel na, je moet je niet blind staren op dat ene hypje. Een hypje is een middel, voor je profilering heb je af en toe een hypje nodig.

Ik vind dat we als BECO wel vaker een mening zouden mogen hebben over actuele onderwerpen. En zeker BECO, welke krant je ook leest het staat dag in dag uit bol van duurzaamheids-onderwerpen. Er zijn een aantal thema's die worden geclaimd door deskundige, als het bijvoorbeeld over veiligheid gaat wordt Rob van Wijk altijd gebeld, en er zijn er best thema's die wij kunnen claimen. Je moet jezelf gaan profileren als deskundige op een bepaald thema.

Meegeven dat:

Ik hoop dat anderen zich realiseren dat het in alle opzichten belangrijk is om je te profileren, het is goed voor BECO, jezelf, het tarief, de wereld. Sommige mensen zijn misschien heel bescheiden, die willen niet, dan moeten ze het niet doen, of ze moeten het aan iemand anders overlaten, dat kan ook. Als je zelf niet in het nieuws wilt met een bepaald onderwerp kun je intern een woordvoerder zoeken. Dan kan je op de achtergrond research doen en de kennis leveren en het voorbereiden, en de ander bereid het gesprek voor, houd gesprek voor het congres of schrijft zijn naam onder het stuk in de krant, en die wordt het smoel, dat kan ook.

Maar vooral het bewustzijn en het vooral zien als een middel om einddoelstellingen te halen. Je hebt een heel arsenaal om jezelf op de kaart te zetten, je kunt je werk goed doen bij klanten, af en toe bellen, mailen, nieuwsbrieven, je hebt je eigen netwerk, er zijn vakbladen. En één van de dingen die je kunt doe is iets roepen in de media. Waarom zou je het niet doen? “Omdat ik het eng vind”, ja alles is eng, ik vind het ook eng, maar door stil in een hoekje te zitten kom je er niet.

Partnering

Ontstaan:

Het NIC (Nederlands Inkoop Centrum) is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in het begeleiden van inkoop en aanbestedingen. Ze hebben een heleboel inkoopadviseurs rondlopen in het land, vooral bij overheden en gemeenten. Bij die gemeentelijke inkopers speelt duurzaam inkopen al een wat langere tijd. Zij kwamen de vraag 'hoe kan je inkoop verduurzamen' tegen vanuit de inkoophoek en wij hadden hetzelfde, wij kwamen die vraag vanuit duurzaamheid tegen. Op een gegeven moment kwamen we elkaar tegen en hebben we met elkaar vergaderd. We hebben hardop uitgesproken: "we kunnen twee dingen doen, we kunnen kiezen; of we gaan met elkaar concurreren of we gaan samenwerken en dan hebben we een ijzersterke combinatie van inkoopkennis en duurzaamheidskennis, dat brengen we bij elkaar en dan is er niemand meer die in de categorie duurzaam inkopen beter advies kan geven dan de combinatie BECO en NIC". Daar hebben we natuurlijk voor gekozen. Op het gebied van duurzaam inkopen noemen we elkaar nu partner. Dat betekent niet dat we niet onze eigen ding doen, wij doen ook duurzaam inkoopopdrachten zonder het NIC, en het NIC doet ook allerlei dingen zonder dat wij erbij betrokken zijn, maar we doen ook dingen samen.

En één van de dingen die we samen gedaan hebben is het ontwikkelen van een tool, de Green Spend Analyse (GSA). Met deze tool kan je meten hoever je bent met duurzaam inkopen. Het is één van de vragen van onze klanten op dit moment, iedereen heeft zo zijn doelstellingen met betrekking tot duurzaam inkopen. Om deze te bereiken moet je eerst weten waar je nu staat. Met deze tool kan je dat in kaart brengen, hard maken en nog visueel maken ook. Dat is best wel een innovatief ding, niemand in de markt heeft dat nog. En die hebben we samen ontwikkeld. Met dit project is de hele samenwerking begonnen, hoewel de GSA best innovatief is, zit het succes van het verhaal niet in die tool, maar meer in de samenwerking, in de relevante partijen die je kent met een ander netwerk.

Resultaat:

Om een concreet voorbeeld te geven: het hoogheemraadschap van Delfland (waterschap) die hebben een keer een grote opdracht in de markt gezet, en ik weet zeker dat BECO die opdracht in haar eentje nooit had gekregen. Ik weet ook zeker dat het NIC die opdracht in haar eentje niet had gekregen, maar als combinatie hebben we allebei de grote concurrenten verslagen, en dat is heel sterk. Die GSA was 5000 euro waard in dat project, maar het hele project was 30.000 euro. Dan heb je een project van 30.000 euro binnengehaald omdat je die samenwerking hebt, en die GSA is daarin maar marginaal belangrijk.

Een ander voorbeeld gaat over acht gemeenten in de Achterhoek, die hebben hun inkopers willen professionaliseren en kwamen bij het NIC terecht. Die zeiden "ja het is heel belangrijk dat je dat doet, een duurzaam inkopen training geven, maar dat kunnen wij niet dus bel maar naar BECO". Via het NIC is deze opdracht van rond de 20.000 euro bij ons terecht gekomen. Die opdracht hadden we niet gehad als we geen samenwerking hadden met het NIC.

Het resultaat is nu dat zowel NIC als wij ons kunnen profileren als specialist op het gebied van duurzaam inkopen, want we hebben elkaar om mee te schermen. Met een sterke partner wordt je positie in de markt gewoon sterker en worden je antennes breder. We hadden het ook in ons eentje kunnen doen maar je verhaal is gewoon sterker als je een sterke inkoopdeskundige aan je zij hebt, zoals het NIC, dan ben je geloofwaardiger.

Ik denk dat duurzaam inkopen een ontzettend succesverhaal is als je het breder wilt trekken, dus niet alleen GSA, je kan nu bijvoorbeeld bedrijven ook gaan adviseren over duurzaam leveren aan overheden (want die overheden zijn nu onze klanten bij duurzaam inkopen). Dus duurzaam inkopen heeft min of meer geleid tot duurzaam leveren, en dan zit je weer in een hele andere markt (bedrijven), een nog veel grotere markt. We hebben op een goed moment een goed onderwerp beet gehad. We hebben het beter gedaan omdat we het NIC als partner hadden.

Trots:

Ik ben er trots op dat we in de markt een partner kunnen presenteren die echt tot in detail alles weet van inkopen, kennis die we zelf niet in huis hebben en die we ook niet in huis gaan krijgen. Je hoeft niet de kennis in huis te hebben, maar ik zeg altijd in gesprekken: “wij weten alles van duurzaamheid en weten aardig wat van duurzaam inkopen en van inkopen”. Als het dreigt te gaan over echt specifieke kennis op het gebied van bijvoorbeeld Europese wetgeving weet ik het niet. Maar dat geeft niet, want ik heb een partner en die kan ik zo bellen, die beschouw ik als collega’s, en dan kan ik precies zeggen wat juridisch wel en niet toegestaan is”. En dat vinden de klanten mooi, die vinden het fijn om te weten dat je een brede bak met kennis achter je hebt staan die je misschien nooit nodig hebt, maar die er wel is.

Succesfactoren:

De succesfactoren zijn dat we extreem aanvullend zijn, we overlappen nauwelijks, we hebben heel weinig kennis in huis die zij ook hebben en omgekeerd hetzelfde. Je bent dus heel erg aanvullend, en tegelijkertijd ben je daardoor ook op elkaar aangewezen. Je kunt niet goed zonder die ander. NIC is echt een partij die in veel opzichten heel anders is dan BECO, maar die wel een bepaalde positie in de markt heeft waar wij ook zitten. We vullen elkaar echt goed aan. Dat vind ik een succesverhaal. Je kunt makkelijk zeggen dat je samenwerkt, en dat je ieder moment kan bellen. Het is gewoon fijn om een goed netwerk te hebben, dat is echt een succesfactor.

Je bent tot elkaar veroordeeld, althans daar heb je zelf voor gekozen, maar dat is het succes. Je antennes in de markt worden er ook groter mee, je voelsprietten worden beter.

4.7 Interview Werknemer K

Bedenken van nieuwe marktinitiatieven:

Één van de moeilijke dingen bij BECO is dat de klant per definitie voor gaat. De klant gaat voor, dus eigenlijk gaat het uitvoerende werk eerst voor, en pas daarna komt de rest. Je ziet dat mensen die het heel druk hebben met uitvoerend werk geen tijd nemen om sales te doen, wat als gevolg heeft dat er voor de komende maanden geen werk is. Als ik bijvoorbeeld kijk naar de salesplannen van vorig jaar dan staan er redelijk vaak goede concepten in, maar de stappen die daarna komen, welke markt is dat dan, hoe werkt de economie hiervan, welke klant wil het nou eigenlijk, wat is mijn slagingskans bij die klanten, die staan er te weinig in. Het commerciële denken ontbreekt; nadenken over wie we het nou echt hebben en wat is nou de echte, eerlijke inschatting van wat we daar kunnen verdienen.

Het is bij het bedenken van nieuwe marktinitiatieven heel belangrijk om gevoel te hebben voor wat de markt van je vraagt, en dat is vooral zitten en de tijd nemen om te luisteren naar je klant: wat leeft er nou bij hem, waar is hij naar op zoek. Pas daarna komt ergens het creatieve idee. Het is dus van belang om je niet alleen op de uitvoering van een project te richten, maar ook op sales en het bedenken van nieuwe marktinitiatieven.

Hoe pak je dit aan:

Het idee begint nadat je met een heleboel klanten hebt gesproken, en dat is niet eens zo bewust, dat gaat doorlopend. Ik zeg niet “ik ga nu met 16 klanten praten en kijken wat voor ideeën ik daarna heb”, een idee wordt op een gegeven moment geboren. Maar een voorwaarde daarvoor is dat je marktkennis nodig hebt. Je moet naast je project vragen wat er nog meer speelt bij een klant en waar het vastloopt, “waarom lukt dat en dat niet, en waar zit hem dat dan in”. Het begint bij dit voortraject en dan komt er ergens een goed idee.

Het eerste wat ik dan ga doen is bellen en tegen een paar mensen aanpraten binnen BECO. Daar verscherp je het idee mee en daardoor worden er aanvullende waardes toegevoegd aan zo’n formule. Vervolgens ga ik redelijk snel in PowerPoint mijn idee uitschrijven en komt heel snel de

vraag welke marktcombinatie hier dan bij hoort. Over welke markt hebben we het precies en voor wie is het allemaal nuttig. Daarna komt er een soort financieel model, als ik het zo neer zet hoe verdien ik er dan geld aan. Het gaat om welke markt zie ik, wat verwacht ik dat de klant hiervoor zou willen betalen, en wat voor begroting kan ik hier omheen maken. Ook dat houd je tegen verschillende mensen aan van “joh, wat vind jij hier nou van”, al zullen ze het niet vaak na rekenen, het is meer de prijsstelling laten zien.

Dan komt de stap dat je met de klant gaat praten, dan ga je het idee tegen een aantal klanten aanhouden. Daar komt een kopselectie uit en dan ga we het idee toetsen bij brancheorganisaties en bedrijven, dan ga je echt proeven of een idee gaat slagen of niet. En waar ik met het project ISO 14001, heel erg op zit te hameren is dat we eerst de markten goed op een rij zetten en kijken wat voor druk die markt ervaart om dit te moeten doen.

Resultaat:

Wat je ziet is intern draagvlak, meer zekerheid over het slagen van een plan, een aanvullend klantengevoel en een happy klant.

Het draagvlak wat ik zoek is of het plan kan gaan werken. Ik zoek daarbij heel weinig de groepsdiscussie, het zijn allemaal één-op-ééns die ik doe. Hierdoor wordt mijn idee verscherpt en krijg ik een beter gevoel of het kans van slagen heeft.

Een ander resultaat van deze aanpak is dat het klantengevoel zich elke dag verscherpt, elke dag dat ik om tafel zit met klanten krijg ik een scherper beeld van wat de behoeften en wat de knelpunten zijn, en besluit je ook of je moet doorzetten of afhaken.

Succesfactoren:

Marktgevoel, commerciële bril, passie voor het concept, dat zijn wel de belangrijkste drie.

Hierbij heeft marktgevoel, als je het nog een stap verder terug pakt in de kern, ook iets te maken met het belang van alle individuen in de groep, en dan bedoel ik de groep van ons en de klant (de klant heeft ook meerdere partijen). Ik denk dat als je met klanten praat het super essentieel is om te weten wat hun positie in het bedrijf is om te weten hoe je zijn belang kan behartigen. Als je een plan succesvol wilt ontwikkelen moet je zorgen dat er belang is voor iedereen en dat belang eerlijk verdeeld is voor iedereen. Je moet je plan aanpassen aan de hand van deze belangen.

Een nummer vier is dat het uiteindelijk heel veel om relaties gaat, zowel intern als bij de klant. Als je die relatie niet hebt worden de ideeën niet geboren, want je praat niet genoeg met ze of je bedenkt dingen die niet passen in de markt, dus het bouwen aan die relaties is heel cruciaal. Relatiebeheer is een mix van met elkaar samen iets leuks doen, maar vooral je zakelijke component en zakelijke instinct hoort daar in thuis, anders zit je alleen maar tijd te verdrijven, hoe leuk dat ook kan zijn. De eerste insteek van een etentje moet niet zakelijk zijn maar als je een kans hoort moet je er wel op in springen. In de succesfactoren zit ook luisteren en observeren wat de klant nou echt wil.

Een ander ding wat ik ook goed doe is dat ik dingen aan elkaar vastplak, en door het aan elkaar te plakken wordt $1+1=3$. Bij alle plannen die ik maak ben ik bezig om alle resources aan elkaar te plakken om het meerwaarde voor de klant te geven of om er als BECO zijnde meer aan te verdienen. Met resources praat je in onze business meestal over mensen, maar het kan heel soms ook over een bestaande database gaan die je bij jouw project kan inzetten. Het is kijken naar de resources die je in je omgeving kan vinden. Met het zoeken naar resources bedoel ik het zoeken naar aanvullende kennis (ze hebben een talent, kennis of ervaring) of het zit aan de kostenkant van de resource (dat je het ergens anders veel goedkoper kan krijgen, zonder verlies van kwaliteit). Het is bijvoorbeeld kijken of je in plaats van juniors ook werkstudenten kan inzetten, waardoor je de kosten omlaag kan brengen of iemand zoeken met 10 jaar ervaring en kennis over verificatie.

Ik leef voor een heel groot deel van praten met zowel klanten, partners als collega's, weten wat ze kunnen en dat vervolgens op een creatieve manier aan elkaar knopen.

Meegeven:

Waar ik de meeste waarde aan hecht en denk dat anderen daar een grote slag kunnen slaan is het nadenken over markten (marktfocus) en het begroten van de ideeën (de commerciële begroting die onder het idee ligt). Als we die twee dingen sneller en beter zouden doen zouden meer plannen sneller slagen. Dus marktfocus en commerciële begroting; “wie is de klant”, “wat kan ik eraan verdienen”, mensen moeten bij hun plan getallen opschrijven. Als we die twee al hebben kom je al een heel stuk verder, als dit in de breedte wordt toegepast wordt het al veel beter.

4.8 Interviews Werknemer N

Accountmanagement

“Als ik ergens binnen ben bij een bepaald bedrijf, bijvoorbeeld Rabobank, probeer mijn contactpersonen uit te breiden. Ik probeer ook in contact te komen met andere mensen in andere afdelingen dan waar ik op dat moment mee te maken heb. Hierdoor is de kans groot dat je meerdere projecten binnenhaalt om uit te voeren.”

“Je moet hierbij zorgen dat je weet wat BECO op allerlei onderwerpen kan bieden, zodat je goed in kunt spelen op de behoeften van de klant. Daarnaast probeer ik ook een band met iemand op te bouwen en bewust te zijn van wat er speelt. Zowel zakelijk (hoe gaat het binnen de organisatie en wat wil je contact bereiken) als persoonlijk (bijvoorbeeld hoe het met iemands gezin gaat). Ik merk dat belangstelling voor de klant vak gewaardeerd wordt. Ik ga regelmatig uit eten met belangrijke contacten, bijvoorbeeld na afloop van een groot project, en soms leidt dat tot nieuwe kansen. Doe dit wel alleen als je het zelf leuk vindt, als je het leuk vindt om iemand beter te leren kennen. Bewuste acquisitie op zo’n moment gaat volgens mij niet goed.”

“Als je een goede relatie met je klant opbouwt zullen ze ook bij andere projecten aan je gaan denken. Daarnaast kun je door breder naar de wensen van een klant te kijken laten zien dat je ook op andere gebieden wat kan betekenen. Ik merk dat als je op deze manier naar de klant kijkt je veel meer projecten binnenkrijgt. Warme acquisitie levert namelijk veel meer resultaat op. Je moet alleen wel goed nadenken over de context van de klant en kijken met wie je een relatie op kan bouwen. Hierbij is het ook belangrijk dat je, als je bij je contactpersoon bent, ook even langsloopt bij anderen die je kent om te kijken waar zij op dat moment mee bezig zijn. Hoe vaker je elkaar ziet, hoe beter je relatie wordt.”

“Probeer dus altijd breder in een project te staan dan de opdracht zelf. Kijk verder dan de doelstelling van het project, pas als je breder kijkt naar het belang van de klant kan je een relatie opbouwen. Neem ook actief de ruimte om te netwerken, maar zonder dit direct voor acquisitie te gebruiken. Kijk hierbij wel eerst of de situatie of klant zich er voor leent om een langdurige relatie op te bouwen. Houd de context van een bedrijf gewoon goed in de gaten en probeer kansen te zien voordat de klant erover begint.”

Combineren van klantbehoeften

Er zijn in de afgelopen tijd meerdere projecten geweest waarbij de klantwaarde aanzienlijk verhoogd is door breder naar het project te kijken en goed gebruik te maken van ons netwerk. Een voorbeeld hiervan is de ketenoptimalisatie van Rabobank. “Bij de Rabobank wilden ze eigenlijk onderzoeken of de milieubelasting van het postsysteem te verminderen was, door gebruik te maken van de postbakken en de logistiek van TNT. Door miscommunicatie dachten ze dat TNT hier geen interesse in had, maar TNT dacht juist dat de Rabobank geen interesse had. Door ons is dit misverstand uit de

weg geruimd en hebben we een project uitgevoerd waarbij beide partijen de helft van de kosten betaalden en beide tevreden waren.”

“Het is heel belangrijk om te kijken waar de klant mee bezig is, buiten het project om. Er zijn misschien knelpunten waarvan men denkt dat er geen oplossing voor te vinden is. Vraag aan de klant welke duurzaamheidsresultaten ze graag zouden bereiken of voor welke knelpunten men oplossingen zoekt. Zo kom je erachter wat de belemmeringen zijn en kan je nadenken of er iemand in ons netwerk zit die het bedrijf zou kunnen helpen. Dit is slim omdat je de klant dan snel meerwaarde kan bieden. Door het inzetten van je netwerk verhoog je de klantwaarde, je kunt de klant namelijk een oplossing bieden die ze zelf niet kunnen vinden, bijvoorbeeld doordat zijzelf niet over dat netwerk beschikken of geen inzicht hebben in de behoeften van andere bedrijven. Bovendien helpt het ook bij het verhogen van BECO’s eigen reputatie. Een deel van het succes ligt dus bij het brede netwerk van BECO. Door het adviseren aan zowel bedrijven als overheden kun je partijen met elkaar in contact brengen.”

“Deze best practice kent meerdere succesfactoren. Ten eerste moet het netwerk goed onderhouden worden. Ten tweede moet je weten wat er echt speelt bij de klant om het tot een succes te maken. Als je alleen je eigen opdracht doet zie je dit soort kansen natuurlijk nooit, vraag dus ook naar dingen buiten het project om. Toon een bredere belangstelling voor wat er bij de klant speelt.”

“Wat ik wil meegeven is dat je bewust moet zijn van de kracht van het netwerk van BECO en de mogelijkheden om klantwaarde te leveren door klanten met elkaar in contact te brengen.”

4.9 Interviews Werknemer R

Klantdenken

We vinden het altijd prachtig om met nieuwe ideeën te komen vanuit onze vakgebieden, maar het hebben van een idee is iets anders dan het verkocht krijgen. Heel vaak stel ik mezelf daarom ook de vraag “als ik de klant zou zijn, waarom zou ik het dan kopen?”. Dit is een enorme open deur, maar het dwingt je tot nadenken.

Iets anders: je kunt situaties tegenkomen waarbij de persoon die tegenover je zit niet beslissingsbevoegd is. Je overtuigt hem/haar volledig op inhoudelijk gronden, maar dan. Daar gaat het nog wel eens mis: hij/zij weet het intern niet te verkopen waardoor jij alsnog met lege handen staat. Ik stel geregeld de vraag: “we vinden het goed om te horen dat u enthousiast bent, zijn er nog collega’s die u wilt betrekken bij de besluitvorming. Zo ja, op welke manier kan ik u ondersteunen zodat u dit goed met hen kunt bespreken: wat is daarvoor nodig?”. Het is vaak een kleinere moeite dan je denkt met geregeld succes.

Ik stel ook geregeld de vraag hoe zij budget gaan vrij maken. Probeer bij het opstellen van een voorstel gevoel te houden bij het wel/niet passen binnen het budget (de potentiële klant geeft geregeld geen antwoord op de budget vraag). Ga niet verder met het maken van een gedetailleerde aanpak, maar neem contact op en vertel welke kant het op gaat. Toets daarbij de verwachtingen. Als men zegt ‘ik zat aan de helft te denken’, dan weet je dat je het project moet gaan terugschroeven in ambities en maak deze consequenties meteen duidelijk. Dat scheelt een heleboel frustratie bij jezelf (je doet geen onnodig werk), het scheelt een stuk frustratie bij de klant (die krijgt niet ineens iets wat twee keer zo duur is), en het helpt om je project weer scherper te krijgen.

In het gesprek en bij het maken van het voorstel denk ik ook na over de bredere context die bij de klant speelt en waarom hij dit product of project van ons zou willen hebben. Je ziet gewoon dat als je hierover vragen stelt, de klant zich prettig voelt en je meer informatie los trekt. We krijgen op dat soort punten geregeld de feedback 'wat denkt BECO goed mee met ons', wat je ook weer in je projectevaluatie terugziet.

Succesfactoren voor klantdenken in het acquisitieproces zijn dus: dat je moet nadenken over de waarde van je product/project voor de klant, hoe de klant het project intern gaat verkopen, welk budget zij in gedachten hebben en probeer mee te denken met de klant over wat hij met het product kan doen. En in het geval van PMO pak je de bijbehorende checklist. Klantdenken start bij acquisitie maar stopt daar zeker niet!

Ook tijdens het project blijven nadenken of de richting waarin je rent de juiste is. Binnen projecten maken we de klant medeplichtig aan het eindproduct en proces. Tijdens het project ontstaan nieuwe ideeën en inzichten. Dit maakt het hartstikke leuk, maar ook soms moeilijk beheersbaar (zeker bij IT projecten). Sterker nog, je hebt het risico dat als je aan het begin niet goed stil staat bij de verwachtingen en ideeën, je aan het einde een teleurgestelde klant hebt. Daar zijn we wel heel erg kien op geworden door extra aandacht te schenken aan hoofd- en bijzaken. Een bijzaak kan in IT termen een grote inspanning zijn, terwijl het feitelijk nut ontbreekt. Een succesfactor voor klantdenken tijdens IT projecten is om je tijdens een project nooit voor langere tijd op te sluiten, je moet natuurlijke momenten inbouwen om de klant te laten meekijken zonder teveel af te wijken van de vooraf bepaalde scope (= functioneel ontwerp bijvoorbeeld). Er zijn zoveel IT-projecten mislukt in den lander, omdat men zich te lang niet liet zien.

Samenvattend; klantdenken is altijd de klant in je achterhoofd hebben, probeer mee te denken in de dagelijkse context van de klant, denk na over hoe iemand het project intern moet gaan verkopen, en probeer een gevoel te krijgen voor het budget, zowel aan jouw kant als aan die van hen. Houd tijdens het project ook in de gaten wat je aan het begin hebt beloofd. Ik hoop dat wat ik hier zeg open deuren zijn, maar ook daadwerkelijk worden toegepast.

Visualisatie

Poppetje X en Y met telefoonlijntje, de ene methode is dat er een muur tussen zit en geen aandacht is voor de klant. En de ander met een deur, waarbij je goed nadentk voordat je belt. Misschien ook iets met oogkleppen.

Managen van krachtenvelden:

Bij bijna elk project zit je wel in een krachtenveld, de ene keer groter dan de andere keer. Maar ongeacht het project, begint het managen van krachtenvelden met de vragen: "welke rol heb je in het geheel (proces of project)?" en op "welke knoppen kun je drukken?".

Je zoekt naar een balans tussen het meedenken met de klant, je eventuele partners betrokken houden, de projectkaders niet uit het oog verliezen en een resultaat opleveren waarmee de klant verder kan. Als je je hiervan bewust bent, dan heb je controle op de krachten die spelen en leid je het geheel in goede banen.

Het managen van krachtenvelden is daarmee ook samen een stap verder komen, het project weer in een volgende fase krijgen. Onderweg zul je compromissen moeten zoeken en vinden.

Om het managen van krachtenvelden succesvol te laten verlopen wil ik de volgende punten meegeven;

- Houd oog voor de belangen die aan tafel zitten. Verplaats je in de mensen die bij jou aan tafel zitten, en bedenk wat hun reden is om een bepaalde mening te hebben of aan het gesprek of project mee te doen.
- Bedenk altijd welke rol je als BECO nou precies hebt in het verhaal (gesprek of project). Als medeuitvoerder van een project heb je een andere rol dan als voorzitter. Je kunt ook meerdere petten op hebben, wat het complexer maakt. Bedenk wat het radertje BECO is binnen het geheel.
- Als je ergens mee zit of als je vindt dat iets niet goed gaat, maak het dan meteen bespreekbaar. Probeer in te grijpen als je iets de verkeerde kant op ziet gaan, maar doe dit wel op een constructieve, positieve en respectvolle manier. BECO moet hierin verder groeien, ook bij de overlegmomenten onderling.
- Als je te gefocused bent op je rol kan het zijn dat je bepaalde zaken over het hoofd ziet. Controleer af en toe of iedereen “nog bij de les is” en of iedereen nog op één lijn zit. Van non-verbale communicatie is hierbij ook veel af te leiden.
- Probeer na een meeting altijd kort samen te vatten. Dat heeft twee doelen; je toetst weer even of iedereen dat wat gezegd is op dezelfde manier heeft meegekregen, en ten tweede kan het best zijn dat als je op een rij zet wat je besproken hebt, je tot de conclusie komt dat je nog even verder moet praten. Het dwingt je om na te denken over het resultaat wat je bereikt en om de rode draad te kunnen blijven volgen. Het begint overigens ook met een juiste start bij meetings: wie heeft het voortouw, wat verlang je van de aanwezigen en waar wil je staan aan het einde van de bijeenkomst

Visueel:

Geen mannetje dat jongleert. BECO in het midden (als procesbegeleider), daarnaast in een cirkel dat meerdere (10 ofzo) groepen in verband zijn. En dat jij ook weer met iedereen een telefoonlijn hebt. Dus een cirkel om BECO heen en allemaal weer een individueel lijntje naar BECO.

4.10 Interview Werknemer S

Accountmanagement Grote Bedrijven

“Terug naar de oertijd”

Wij mensen zijn jagers en verzamelaars, vrouwen gaan achter de knollen en wortels aan en mannen gaan achter de mammoet aan, ruwweg gesproken. Je moet twee dingen doen; je moet zorgen dat er altijd genoeg knollen en worteltjes op tafel staan (omdat dit een vaste stroom is van eten), maar af en toe ook zo’n lekkere dikke mammoet, dat is ook geweldig. Als je de taakverdeling hebt, dus als je verschillende typen mensen op verschillende taken zet, heb je ze allebei en dan wordt het leuk. Je hebt mensen nodig die zich richten op verzamelen (projectmanagement) en mensen die zich richten op jagen (accountmanagement). Je hebt ook wel die kleine projecten nodig, daar moet je alleen niet te veel over nadenken en niet teveel energie in steken, maar in die hele grote mammoet mag je best wel wat meer energie steken. Op een project van drie dagen voor een MKB’er moet je geen dag schrijven op het voorstel. In feite zou je een voorstel op de plank moeten hebben liggen waarbij je alleen de naam en datum veranderd en je handtekening onder zet. Meer moet je niet willen doen voor zo’n klant, en dat is een beetje het probleem bij BECO, we geven alle klanten evenveel tijd en energie. We geven zo’n MKB’ertje net zoveel tijd als TCCC in de acquisitiefase en dat moet je niet doen. De jager is voor de mammoets, de TCCC’s, daar moet je tijd en energie in steken, daar moet je drie dagen achteraan hobbelen voordat je eindelijk die speer in z’n bast kan steken. Maar het verzamelen van de worteltjes en de knolletjes en dergelijke, dat moet je met een minimale inspanning en nadenkwerk kunnen doen, vandaar dat we ook landbouw hebben uitgevonden, dat werkt veel beter. Het punt is dat wij vaak onze jagers op knollen laten jagen in plaats van op de mammoet.

Wat houdt het in / aanpak:

Het kost net zoveel moeite om een klant binnen te halen als dat het kost om een project binnen te halen. Dus waarom zou je niet gewoon voor een klant gaan in plaats van voor een project. BECO besteed ongeveer 20% aan acquisitie, als ze dat doen aan het binnenhalen van een klant, komen die andere projecten met veel meer gemak. Als jij keihard gaat werken aan een kleine klant, is dat heel leuk, maar dat gaat natuurlijk nooit wat opleveren, dus je moet voor de grotere jongens gaan en dan moet je ook wat vasthoudender zijn. Het probleem wat veel BECO'ers hebben, ze doen een project, ze ronden het project af en dan zijn ze klaar. Dat is natuurlijk heel erg fout want dan heb je één project gedaan dan wil je er natuurlijk veel meer krijgen. Op het moment dat je gaat denken in programma's denk je al in meerdere projecten, zodra je denkt aan Key Accounts denk je aan meerdere programma's. En dan praat je dus, zoals bij TCCC, over twee tot drie miljoen dollar per jaar (sinds 2004). Dat is een hoop geld, terwijl één zo'n Source Vulnerability Assessment (veldwerk met een geoloog die kijkt waar water zit) maar 20.000 euro is. Dan praat je dus over het verschil tussen een 20.000 euro projectje dat je in twee weken kan doen, of een programma waar je al mee bezig bent sinds 2004 en wat steeds weer nieuwe projecten oplevert.

Kijk natuurlijk moeten er uiteindelijk projecten komen om geld te verdienen, maar dat is niet de essentie van accountmanagement. Accountmanagement is dat je van de klant leert wat hij nodig heeft en daar speel je vervolgens op in. Je moet met de klant een relatie gaan bouwen, dat is iets heel anders, dat kan zelfs zonder projecten. Het is eigenlijk heel simpel, gewoon een keertje met iemand praten, maar dan niet praten over projecten, maar over ambities en strategie en waar wil je naartoe, dat soort vragen. Bij accountmanagement moet je ook een beetje groot durven denken: "Think Big".

Een mooi voorbeeld van accountmanagement bij BECO is Rabobank. Daar doen we in feite al jaren accountmanagement, we lossen alles op wat ze vragen, dat is perfect, dat kost relatief weinig moeite, je bent toch al binnen. Dat is ook meteen het voordeel van accountmanagement, het (eerste) project dat je hebt bij een klant kan de aanzet zijn tot accountmanagement. Je moet niet wachten tot het einde van het project om te vragen of er nog een tweede project is, eigenlijk moet je daar op dag één mee beginnen door te gaan scouten, door te gaan kijken wat je allemaal tegenkomt bij zo'n klant.

Resultaat/effect:

Het resultaat is gewoonweg dat je projecten met veel minder moeite binnen haalt. Account management levert langdurige relaties op met klanten, die je vragen om te helpen. De kans dat je een vraag misloopt is veel geringer. Bovendien houd je met accountmanagement de concurrentie buiten de deur. Alles staat of valt natuurlijk met goede uitvoering.

Succesfactoren:

Bij goed accountmanagement komen een aantal succesfactoren kijken.

1. *Relaties, relaties en relaties.* Een goed voorbeeld hiervan is de Central and Eastern Africa Business Unit van TCCC, dat is één gesprek bij een klant die verder zelf geen projecten heeft, maar hij stuurt 70 fabrieken aan in heel Afrika, en als gevolg daarvan mochten wij 25 voorstellen schrijven. In Turkije stuurt iemand zelfs 300 plants aan, dus waarom zou ik met één plant gaan praten als ik er ook met 300 kan praten, dat is accountmanagement. Het is belangrijk dat je aan relaties bouwt en de enige manier om een relatie te bestendigen is door in de uitvoering goed werk te leveren, dus daar zit het belang van projectmanagement. Je kan met iemand (bijv. Jantje) werken die verschrikkelijk goed in de uitvoering is, als hij goed uitvoert moet ik zorgen dat als ik met de klant praat en die relatie aan het bouwen ben, de klant realiseert dat dit zo dankzij Jantje is, en dat Jantje bij mij hoort. De klant krijgt daardoor een warm gevoel, vind mij daardoor aardiger en geeft mij vervolgens

een volgend project voor Pietje. En vervolgens moet Pietje het weer goed doen enzovoort, enzovoort.

2. *Vasthoudendheid.* Als je voor de grotere jongens gaat is vasthoudendheid er ook wel eentje. Als je een keertje niet wint is het niet erg, je moet niet moedeloos worden, drie keer achter elkaar win je niet, de vierde keer wel, dat is de mentaliteit die je moet hebben. Niet te snel opgeven.
3. *Weten wat je collega's doen.* Accountmanagement betekent ook dat je moet weten wat je collega's allemaal kunnen. Voor mij bij Inogen is dat makkelijk, dat is alles, maar binnen BECO is dat wat lastiger, binnen BECO kunnen we niet alles, en dan moet je eigenlijk iets meer weten van Inogen om dat nog steeds te kunnen roepen, maar dat maakt niet zoveel uit, als je er maar voor open staat en enigszins weet wat de rest kan. Zie Inogen hierbij ook als een tool, een netwerk.
4. *Accountmanagement moet je vrij spelen.* Als je in uitvoerend werk zit in ons vak is je span of control maximaal 8 mensen, en dan ben je echt een duizendpoot als je dat kan. Als jij 8 mensen tegelijkertijd op projecten scherp kan houden en tegelijkertijd zelf ook je project kunt uitvoeren, is dat heel lastig. Daarom doe ik het niet, dat kan ik ook niet, als ik projecten ga zitten uitvoeren, kan ik niet het overzicht houden en kan ik geen andere mensen in het gareel houden. Als je alleen maar in de uitvoering van een project zit ga je vanzelf de accountmanagement-taken verwaarlozen en krijg je minder werk, en dat is precies wat er gebeurt. In het begin van het jaar is het verschrikkelijk druk met jaarverslagen, dan verwaarloost het accountmanagement, en vervolgens komt er een dip opdat we te weinig projecten hebben. Dus als je daar een onderverdeling qua rollen hebt, hebben de mensen die zich met accountmanagement bezig houden geen last van het uitvoerende werk en kunnen ze lekker accountmanager blijven en meer werk binnen blijven halen zodat andere mensen aan de slag kunnen blijven, dat is de truc.

Visualiseren:

Niet zo'n BECO cartoon of plaatje want die werken niet. Je mag het proberen, maar het werkt toch niet.

4.11 Interviews Werknemer U

Strandoverleg MVO:

Het strandoverleg is eigenlijk een clusteroverleg op het strand. Meestal hebben we dit overleg op kantoor, maar elk jaar hebben we één keer een strandoverleg. Aanvullend vindt een diner plaats met oud-collega's, wat een wezenlijk deel is van het strandoverleg. Afgelopen strandoverleg hebben we bijvoorbeeld de salesplannen besproken (normaal doen we dat in november, maar dan is het meestal een drukke periode dus is het naar voren geschoven).

Op het strand ben je in een hele andere, natuurlijke, vrije omgeving. Als je de auto uitstapt ruik je gewoon het strand. Het geeft je een vrij gevoel en het bevordert inspiratie, creativiteit en geeft vooral een ontspannen gevoel. Je bent op een andere plek, je zit niet tussen vier muren, om het maar even zo te noemen. Want hoe voelt iemand zich als je op het strand zit in de zon: dan voel je je toch lekker vrij en heerlijk?! Ik ben ervan overtuigd dat de creativiteit en motivatie daardoor sterk omhoog gaan.

Het verschil met andere clusteroverleggen merk je ook wel. Je voelt het, ik voel dat aan de groep, aan hoe mensen overkomen, en ik weet niet of ik daar een benaming aan kan geven. Mensen reageren anders, iedereen zit met een 'big smile' op hun gezicht lekker in het zonnetje. Het werkt

héél goed om zo'n overleg in te plannen en samen na te denken over wat we volgend jaar gaan doen, wat er nu allemaal speelt, en hoe we datgene in gaan zetten bij onze dienstverlening. Zeker bij het maken van nieuwe plannen moet je inspiratie hebben en af en toe out of the box denken.

Het is goed voor de groep, voor de teambuilding, voor het delen van informatie en je weet waar de ander mee bezig is. Voorheen kwamen we als cluster niet zo vaak bijeen maar doordat we nu ook regelmatig clustercalls houden zie ik echt een verbetering in het teamgevoel.

Resultaat:

Het resultaat dat ik van de afgelopen twee strandoverleggen merk is dat iedereen gewoon zoiets heeft van: we hebben een mooie dag gehad, we hebben veel dingen besproken en nu gaan we lekker borrelen en eten. Je hebt een voldaan gevoel na het overleg. En het diner met oud-collega's bied de mogelijkheid om te netwerken en te weten wat zij nu doen en mee bezig zijn, en voor hen waar BECO mee bezig is. Eigenlijk dus het uitwisselen van ervaringen en het is gewoon leuk om collega's waar je vroeger mee gewerkt hebt weer eens te zien.

Succesfactoren:

Locatie. Het op locatie zijn geeft een andere dimensie dan dat je binnen zit. Teambuilding is ook een succesfactor, we zijn in de pauze lekker de zee ingedoken, en je hebt natuurlijk ook teambuilding tijdens het eten.

Visualiseren:

Foto's van het overleg

Teamrapportage MVO:

Het is denk ik begonnen vanaf begin 2009. Toen heb ik met Marieke besproken hoe we de clusterleden meer geïnformeerd konden krijgen met alles wat er binnen het cluster gebeurt. Toen kwam Marieke met het idee van, waarom maken we geen rapportage die we maandelijks sturen, met omzetcijfers, totaal aan projecten dat we nu binnengehaald hebben, hoeveel geld dat is en hoeveel we nog van ons target afzitten om winstgevend te kunnen draaien. We hebben bijvoorbeeld ook de planningen van iedereen toegevoegd, zodat men van elkaar kan zien hoe vol iemand zit in de komende drie maanden. Door dat aan een clusterrapportage toe te voegen kunnen anderen zien van hé Martine heeft het ontzettend druk, Suzanne heeft het ontzettend rustig, kunnen die twee eens om tafel gaan zitten en kan er misschien wat overgeheveld worden. Niet dat de één zit te springen om werk en de ander omkomt in het werk. Wat er ook in terug komt zijn de projectevaluaties. Het nadeel van het zetten van de projectevaluaties op P-data was dat je alleen je eigen projecten geëvalueerd terug ziet. We zetten nu alle scores op de verschillende vragen die gesteld worden in een Excel-tabel, en daarbij zetten we de opmerkingen die klanten hebben geplaatst. Uiteindelijk hebben we dan een overzicht van alle projecten die zijn geëvalueerd en de scores die worden toegekend aan de verschillende onderwerpen, en dus een gemiddelde van alle projecten die zijn geëvalueerd. Hierdoor kunnen we zien hoe wij scoren als cluster. En daar kun je op sturen. Stel er wordt op kwaliteit van het werk een drie gescoord, dan moet daar iets mee gebeuren. BECO-breed is namelijk gezegd dat we voor alle punten een 4 willen scoren. Het is dus ook een middel om te sturen op bepaalde aspecten van jouw dienstverlening.

Resultaat/succesfactoren:

Het resultaat bestaat onder andere uit positieve reacties van teamleden die het interessant vinden om eens te weten hoe we er voor staan met z'n allen. Door de teamrapportage kan je zien dat je het ergens voor doet. De waardering door klanten is een goed middel om waardering voor je werk te krijgen, maar nu zie je ook hoeveel winst je met z'n allen hebt gedraaid, hoeveel werk je met z'n allen hebt verricht en hoe de planningen er nu voor staan.

Hierdoor wordt je met z'n allen en niet alleen de clustermanager verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het cluster. Je runt eigenlijk met z'n allen het cluster, met die cijfers in het achterhoofd. En dat is ook een beetje het succes wat we ermee willen bereiken. Met het hele cluster het cluster runnen, dat is ook wel de succesfactor.

Bij mij heeft het ook echt wel iets veranderd. Ik ben me veel bewuster geworden van dingen die spelen in het cluster. Ik voel me ook verantwoordelijk om dingen op te pakken, om te zorgen dat we met z'n allen gezond draaien. De gedeelde verantwoordelijkheid willen we bevorderen, dat is ook wel een succesfactor.

Meegeven dat:

Ik denk dat de teamrapportage de betrokkenheid van iedereen vergroot, de binding aan het cluster en als team. Het is dan ook eigenlijk meer een tip aan clustermanagers om dingen meer te gaan delen. Het geeft mensen het gevoel onderdeel te zijn van de organisatie. Toen we het er tijdens het strandoverleg over hadden gaf Jochem bijvoorbeeld de volgende reactie: "Hoe jullie dit zo doen, die informatie delen, dat zie ik niet in de andere clusters, weet ik veel wat voor omzet wij draaien. Ik vind het best wel gaaf dat dit zo gebeurt".

4.12 Interview Werknemer W (HR-Manager)

Visualisatie in offertes

Het aantal keren dat we als BECO als enige offerte mogen uitbrengen is de laatste jaren steeds beperkter geworden. In toenemende mate hebben we te maken met twee, drie of soms nog meer concurrenten die ook de opdracht willen 'scoren'. Naast het offertegesprek is de offerte het belangrijkste middel om de potentiële klant ervan te overtuigen om voor BECO te kiezen. Onnodig dus om te zeggen dat het onderscheidende vermogen van de offerte veel aandacht moet krijgen. Deels kan dit door de geschetste inhoudelijke aanpak, de referenties en de CV's. Maar als de klant meerdere offertes door moet nemen, dan is de 'look & feel' ook belangrijk. Uit onderzoek blijkt dat in de eerste 30 seconden al een mening wordt gevormd over een offerte, welke vooral bepaald wordt door lay-out e.d. Het gebruik van schema's en plaatjes kan helpen de offerte aantrekkelijker te maken, maar ook om de voorgestelde aanpak terug te brengen tot de echte kern.

Aanpak:

Tijdens een offertetraject begin je vaak met het denken over de gewenste aanpak. Veelal knip je daarbij deze aanpak op in een aantal stappen of activiteiten. Vroeger ging ik dan altijd per activiteit uitschrijven wat er binnen de activiteit allemaal gedaan ging worden en waarom, veelal in chronologische volgorde. Dit heeft een aantal nadelen. Ten eerste is het, als je zo bezig bent met het in chronologische volgorde beschrijven van wat je gaat doen, lastig om hier los van te komen en eens met wat meer afstand te kijken naar wat er echt nodig is om tot het gewenste resultaat te komen. Ten tweede krijg je hierdoor al snel enkele A4-tjes met beschrijvende informatie waar door een klant niet altijd even gemakkelijk doorheen te komen is, zeker niet als hij meerdere offertes achter elkaar moet doornemen.

Zelf werk ik daarom tegenwoordig graag met flow charts. Ik begin feitelijk het project te ‘tekenen’. Ik bepaal de stappen, de logische volgorde in deze stappen en wat er nodig is om de stappen met succes te kunnen nemen. Nadat ik het de eerste keer op papier heb gezet, kijk ik of het zo klopt of dat ik nog iets moet weghalen, toevoegen of verplaatsen. Uiteindelijk komt dan een plaatje tot stand dat ik in de offerte gebruik. Een voorbeeld voor een dergelijk plaatje wordt hiernaast gegeven.

Resultaat:

Het resultaat is dat ik mijn gedachten optimaal geordend heb enerzijds (‘mind mappen’) en anderzijds dat ik de aanpak van het project in één oogopslag duidelijk heb gemaakt voor de klant. Ik bewijs daarmee ook dat BECO in staat is staat de kern van een situatie bondig en overzichtelijk samen te vatten. Uit de praktijk blijkt dat dit voor klanten een onderscheidend element vormt. De kans op het verkrijgen van de opdracht is daarmee in ieder geval iets groter gemaakt.

