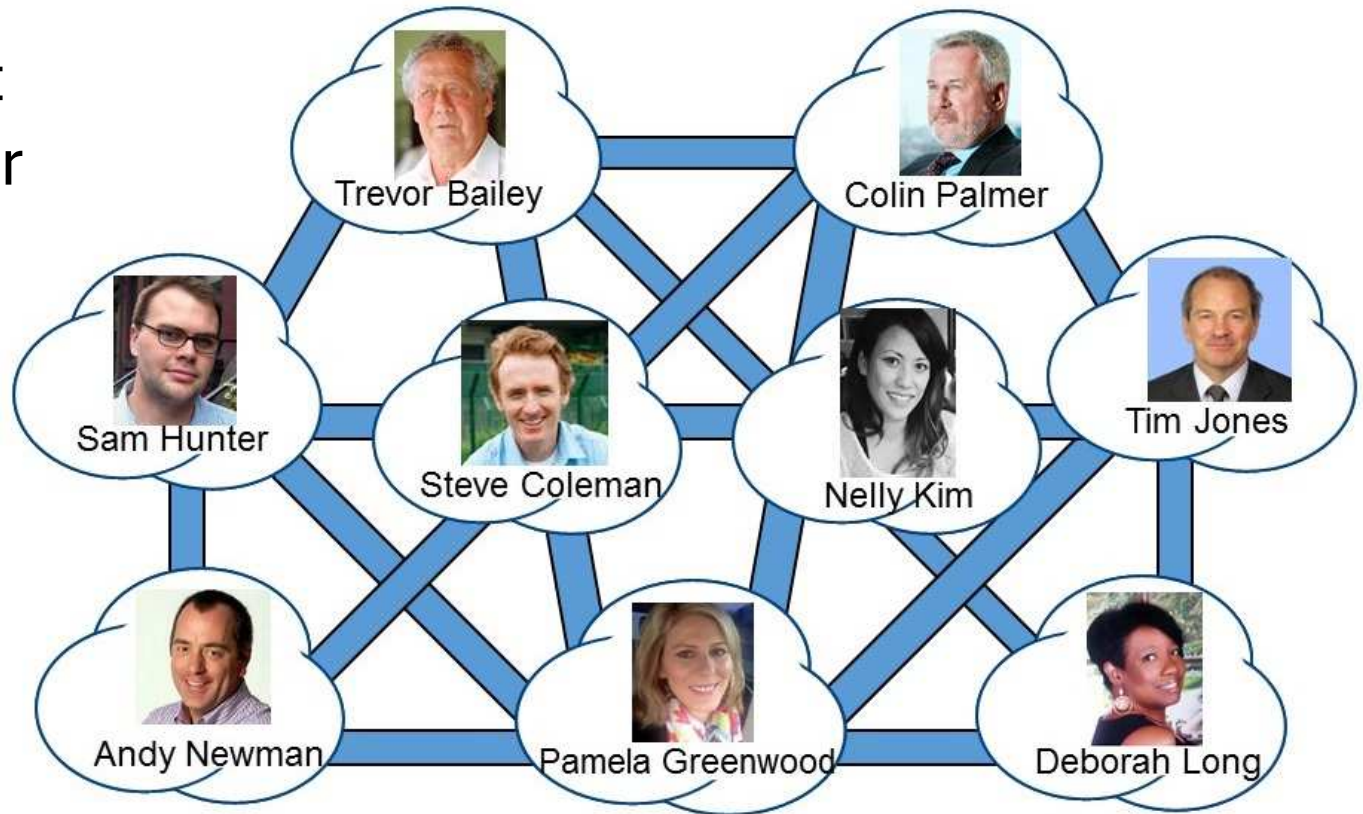


PERCEPTIES VERSUS INTENTIES

Het ontvangen van feedback is wel haast van levensbelang voor elk individu.

Zonder kennis van hoe anderen je ervaren is het ook nauwelijks mogelijk om tot effectiever gedrag te komen.



De LD-Toolbox kent, naast het individuele feedback programma LDT360 ook nog een feedback onderdeel binnen het Team Effectiveness programma: ***Percepties versus Intenties***

Als instrument gebruiken we het interpersonal circumplex model van Timothy Leary. In Nederland vaak Leary's roos genoemd.

WAT IS NOU DE ECHE WAARHEID?

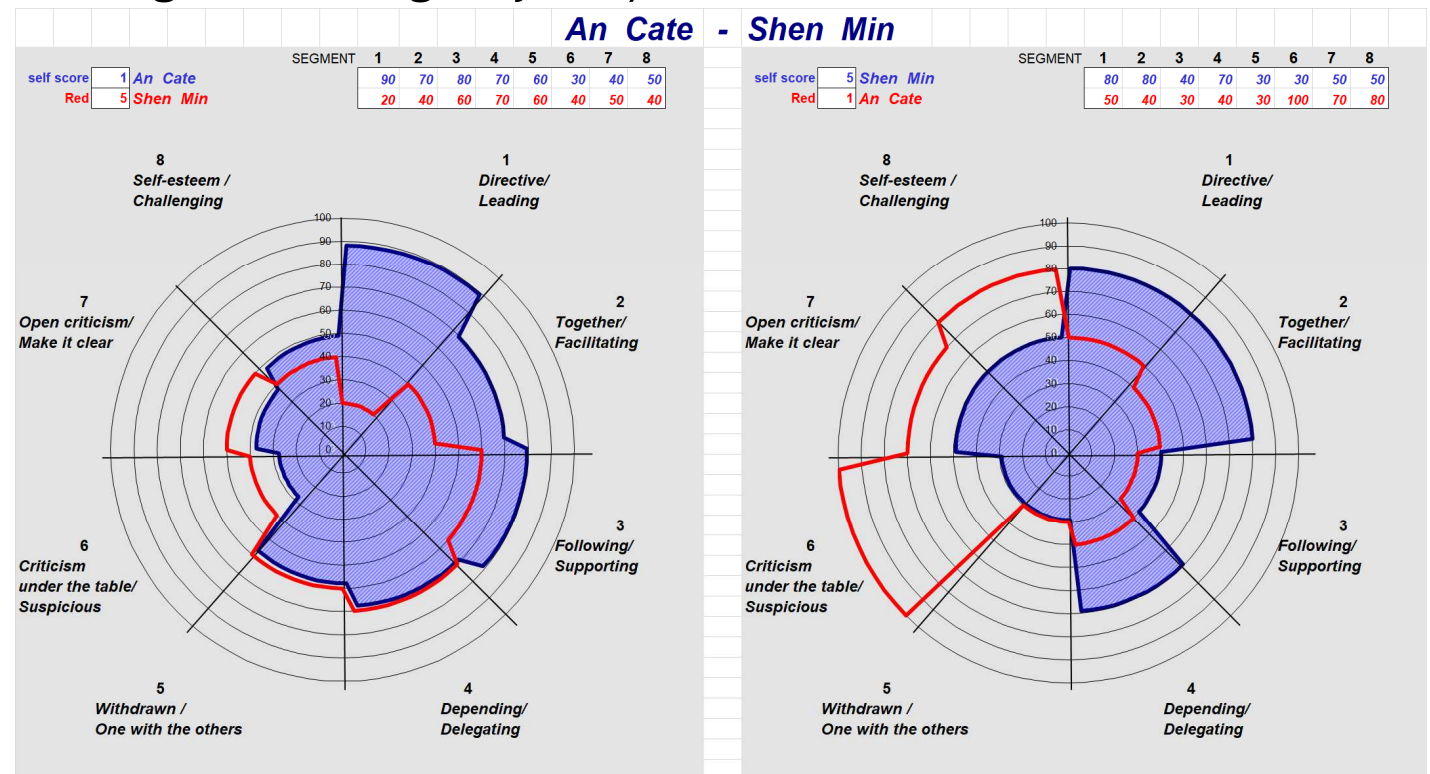
“Ik vind het bijzonder leerzaam dat iedere collega, tijdens onze reviews, zo zijn eigen ‘waarheid’ bleek te hebben en ‘met verschillende ogen’ naar mij keek, maar wat is nu de **echte** waarheid?”

Aldus een jonge leider uit het Chinese Management Team na de één-op-één reviews in het Team Effectiveness programma. Het schetst hoe ongebruikelijk het in China is om feedback te delen met de eigen collega's.

Eigenlijk is het in Aziatische landen not-done om openlijk feedback te geven en het werd mij ook ernstig afgeraden om een feedback proces te organiseren. Want de hiërarchie en het potentiële verlies van ‘face’ bij managers maken kritiek schier onmogelijk.

Ondanks dat werd onze wijze om feedback te organiseren bij het IM360 proces (veilige 1:1 gesprekken op basis van vooraf ingevulde vragenlijsten) een succes!

Het enthousiasme onder de jonge Chinezen over de, in vertrouwelijkheid, besproken wederzijdse kritiek en het over en weer krijgen van collegiale tips bleek een doorbraak. Vooral ook omdat in deze compleet andere cultuur het bouwen van vertrouwen normaliter jaren duurt.



OVER VERSCHILLENDE CULTUREN GESPROKEN...

Jawel, over het openlijk delen van kritiek bestaan best wel veel taboes. Waar wij er in Nederland niet zo moeilijk over doen is het bijvoorbeeld in Frankrijk best wel moeilijk.

De culturen in de verschillende landen in de wereld zijn door Geert Hofstede beschreven in zijn 6 dimensies. Al die verschillende culturen zijn door Huib Wursten nog eens ingedeeld in een zestal clusters. Japan was als enige land te moeilijk om in één van die clusters in te delen. Een van de belangrijke dimensies is de dimensie 'Machtsafstand'. Huib definieerde 3 clusters met lage machtsafstand en 3 clusters met hoge machtsafstand.

Met name in landen met een hoge machtsafstand (PDI) is het zeker moeilijk om kritiek bespreekbaar te maken.

Frankrijk en België horen bij de zgn. Solar cluster.

Eigenlijk is het delen van kritiek het eenvoudigst in landen met een lage PDI (Power Distance Indicator).

Met name in de Network Cluster met lage PDI en lage Masculiniteit (MAS), t.w. in Nederland en Scandinavië is het relatief eenvoudig om feedback te delen.

Maar het is hoe dan ook, echt de moeite waard om het altijd te proberen! Het Chinese voorbeeld liet zien dat het erom gaat hoe je het proces organiseert!

6 culture clusters©



The egalitarian group: empowerment, decentralization			The hierarchical group: centralized,		
Contest	Network	Machine	Solar system	Pyramid	Family
PDI IDV MAS UAI ↓ ↑ ↓ ↓	PDI IDV MAS UAI ↓ ↑ ↓ ↑	PDI IDV MAS UAI ↓ ↑ ↑ ↑	PDI IDV MAS UAI ↑ ↑ ↓ ↑	PDI IDV MAS UAI ↑ ↓ ↓ ↑	PDI IDV MAS UAI ↑ ↓ ↓ ↓
USA UK Ireland Nw Zealand Australie Canada	Sweden Netherlands Norway Finland Denmark Baltics	Germany Switzerl.(G) Czech rep. Hungary Austria	France Belgium Switzerl. (FR) Italy (Nd) Poland Spain	Guatemala Brazil Russia Turkey Portugal S.Korea	Singapore Hong Kong China Thailand India Malaysia
Competition Autonomy Decentralisation Risktaking Results Ambition Innovation	Consensus Cooperation Decentralisation Risktaking Well being Reliability Social ethics	Structure Autonomy Decentralisation Procedures Expertise Expert needs	Hierarchy Rules Centralisation Formalism Analyses Honour Well being	Hierarchy Loyalty Centralisation Formalism Procedures Respect Indirect	Hierarchy Loyalty Centralisation Harmony Flexibility Indirect Communication

HET TEAM EFFECTIVENESS PROGRAMMA

LDpe's Team Effectiveness Programma omvat een serie ééndaagse workshops voor teams. Elke workshop volgt een goed uitgedacht format en wordt ondersteund door unieke instrumenten.

Op systematische wijze zal, stapsgewijs, het team haar functioneren versterken, de interactie tussen de teamleden verbeteren en zullen de teamleden leren om een gezamenlijke teamprestatie te leveren. Vervolgens zal het team zich focussen op de strategische uitdagingen, waarbij de bestaande paradigma's onder de loep worden genomen, waarbij innovatie gestimuleerd wordt en vernieuwende oplossingen bedacht worden.

© 1996 Ted Goff www.tedgoff.com

Voor het succes en de groei van een onderneming is een sterk en compleet management team onontbeerlijk. Maar een team bestaat uit een aantal unieke individuen met ieder hun eigen karakter en persoonlijkheid, met sterke potentiële kwaliteiten en mogelijke valkuilen. Vaak ook met sterk ontwikkelde ego's en merkbare geldingsdrang.



"There are some egos in here gumming it up."

Toch is het, in het belang van de organisatie en henzelf, belangrijk dat deze groep van individuen een hecht en functionerend team vormen, dat goed interacteert, duidelijk en 'met één mond' spreekt en dat het de juiste randvoorwaarden bewerkstelligt voor de organisatie om haar doelen te realiseren.

Voor een leider is het best wel gezond om een sterk ego te hebben, maar de sterke ego's van leiders kunnen ook risico's vormen voor het minder goed functioneren van het leidersteam en kan het 'op hol geslagen ego' van een leider dramatische gevolgen hebben voor een organisatie.

OVER HET TEAM EFFECTIVENESS PROGRAMMA

Het Team Effectiveness proces is ontwikkeld door LDpe in samenwerking met de Capgemini University en het is sindsdien al 35 keer toegepast. De 'pilot' vond in 2005 plaats in Shanghai met het Capgemini China Management Team.

Daarna is het TE-proces vooral toegepast in de Benelux, Scandinavië, voor de nieuwe EU landen in Oost Europa, bij internationale, inter-organisatorische en lokale management- en projectteams.

Voorwaarden

Een belangrijke *voorwaarde* voor deelname van een team aan LDpe's Team Effectiveness Programma is, dat alle teamleden de *wil* en de *bereidheid* hebben om:

- *wederzijds vertrouwen in elkaar op te bouwen;*
- *volledig open naar elkaar te zijn en een kritische dialoog met elkaar te willen aangaan;*
- *zich te willen 'committen' aan het proces en de uitkomst van de workshops;*
- *en zich te verheugen op het plezier van het elkaar goed leren kennen en met elkaar als team samen te werken.*

Workshops

De opzet van het programma is gebaseerd op en maakt gebruik van de meest geavanceerde inzichten en expert theorieën. Het programma omvat een serie van ééndaagse workshops voor teams. Elke workshop volgt een goed uitgedacht format en wordt ondersteund door een unieke set van ondersteunende instrumenten.

Op systematische wijze zal het team, stapsgewijs, haar functioneren weten te versterken, de interactie tussen de teamleden verbeteren en leren te leveren als een team. Vervolgens zal het team haar uitdagingen identificeren, de bestaande strategieën kritisch tegen het licht houden en vernieuwing en innovatie verder aanjagen.

Team Effectiveness I en II

De eerste twee TE workshops volgen de drie team effectiveness dimensies, als gedefinieerd door de Universiteit van Maastricht: *internal effectiveness*, *intermediary effectiveness*, *external effectiveness*.

Voorafgaand aan de serie TE workshops zullen we een meting doen van de percepties van de teamleden over het gezamenlijke interactiepatroon.*)

Deze meting, die gebaseerd is op Timothy Leary's Interpersonal Circumplex model vormt een goed startpunt voor het, in de eerste workshop, werken aan de interne effectiviteit in het team: **Percepties versus Intenties**.

*) Het IM360 interactie model

- *Ons (vaak onbewust) gedrag is de oorzaak en het gevolg van het (vaak onbewuste) gedrag van anderen*
- *We denken dat we communiceren over 'inhoud', maar de (onbewuste) door je gedrag aan anderen opgelegde relatie is tenminste even belangrijk voor de effectiviteit van de communicatie*
- *Het 360° Interaction Model kan ons helpen om inhoud en opgelegde relatie uit elkaar te halen en de effecten van ons communicatieve gedrag te analyseren*
- *Het model kan ons helpen om onze verschillende percepties bloot te leggen over hoe we denken te communiceren en anderen te beïnvloeden*
- *Onze aanname is dat meer helderheid over hoe we percipiëren en elkaar beïnvloeden kan leiden tot een verhoogde effectiviteit van de team samenwerking*

DETERMINANTS OF MANAGEMENT TEAM

EFFECTIVENESS *Research in science and practice Based on intensive observation and interviews with managers and management teams, research at Maastricht University (Raes, Glunk, Heijltjes, & Roe, 2007) has identified the interaction between MT and lower-level managers as crucial for organizational effectiveness.*

Thus, a management team's overall effectiveness depends on three factors:

- *internal effectiveness: the quality of interactions between team members, which is the basis for good interpersonal relationships and high-quality decisions*
- *intermediary effectiveness: the way of interacting with lower-level managers, which leads to acceptance of the MT's views and decisions*
- *external effectiveness: the degree to which the MT creates conditions that enable the organisation to carry out its decisions.*

INSTRUMENT VOOR HET ORGANISEREN VAN DE 1:1 FEEDBACK SESSIES

Met LDpe's IM360 interactie-model, gebaseerd op Leary's roos.*) maken we het voor de teamleden mogelijk om een scheiding te maken tussen inhoud en interactie, teneinde zelf de interpersoonlijke communicatie te analyseren.

*) *De interpersonal circumplex model van Timothy Leary is een model voor het conceptualiseren, organiseren en assessen van het interpersoonlijke gedrag, met haar kenmerken en motieven (Wiggins, 2003). Oorspronkelijk werd het het Leary Circumplex genoemd, in Nederland 'Leary's Roos'.*

De 1:1 feedback sessies die tussen individuele teamleden plaatsvinden brengt de wederzijdse interactie tussen hen in kaart. Tussen ieder teamlid en al zijn/haar collega's worden gesprekken georganiseerd van telkens 20 minuten. Het basismateriaal dat daarvoor gebruikt wordt is de door de deelnemers zelf ingevulde vragenlijsten over zichzelf en over iedere collega. Dit proces, **Percepties versus Intenties**, schept veel helderheid, die eerder niet bestond en het vormt een eerste belangrijke stap om tot een hecht team te komen. Zo gewenst kan in Team Effectiveness II, **Gezamenlijk Leiderschap**, het team gezamenlijk een product opleveren, bijvoorbeeld een business plan of het organiseren van een bijeenkomst met het personeel. Er zijn, desgewenst ook nog twee daarop volgende workshops over Strategie en Innovatie.

