

MPA toepassing in teambuilding

door Chris Minne

MPA certificatieopleiding 2006

Een team-training met ploegleiders

Probleemomschrijving

De Warehouse manager van een logistiek bedrijf geeft leiding aan een 4 tal ploegleiders en een kwaliteits-en veiligheidscoördinator die op hun beurt hun mensen aansturen (een 80 tal personen in totaal). Zij worstelen met de invoering van een nieuw magazijnbeheerssysteem die de werkwijzen en bestaande gewoontes op de werkvloer aardig verandert. De Warehouse manager stelt voor om een dag met zijn ploegleiders samen te zitten om hen bewust te maken van de wijze waarop ze samenwerken en om hen tot nieuwe inzichten aan te sporen.

In een intake gesprek vertelt de Warehouse manager het volgende over de onderlinge samenwerking van zijn ploegleiders:

- elk weten ze hun ploeg op routine draaiend te houden; het werkvolume wordt binnen de termijnen opgeleverd, de kwaliteit waarmee dit gebeurt kan nog in elke ploeg sterk verbeterd worden;
- het nieuwe Warehouse systeem vraagt meer onderling werkoverleg dan voorheen;
- tot nog toe werken ze onvoldoende taakgericht samen. De communicatie is te veel sociaal en vriendschappelijk bedoeld, ze gaan de echte problemen op taken van laterale samenwerking uit de weg;
- de problemen tussen de ploegen worden aldus niet ten gronde opgelost. Dit leidt tot onbesproken conflicten, die door de ploegleden onderling worden beslecht. Met soms escalatie van de conflicten als gevolg. Ook hier wordt dan de zaak opnieuw onderling afgekoeld en na een tijdje onopgelost afgevoerd;
- wat de invoering van het nieuwe systeem betreft heeft hij de indruk de enige motor te zijn. Ze doen wat van hen wordt gevraagd, maar komen zelf weinig of nooit met ideeën op de proppen;
- de enige die binnen de groep zijn kritische stem laat horen is de kwaliteits-verantwoordelijke. De meeste van zijn opmerkingen en ideeën worden evenwel niet door de anderen opgepikt of gewoon als onrealistisch beschouwd.

Doel

Deze eendaagse workshop wordt als een sensitiviteitsactie vooropgesteld. Een bewustwording dat de onderlinge samenwerking verbeterd moet worden. Deze eendaagse interventie wordt dus zeker niet als afdoende beschouwd om het probleem ten gronde te

bespreken, laat staan op te lossen. Het wil vooral de noodzaak en de zin van verdere interventies bevestigen.

De Warehouse manager beslist, in overleg met zijn ploegleiders, om slechts op het einde van de workshop de groep te vervoegen teneinde samen vervolgafspraken te maken.

Interventies

Alle deelnemers (ploegleiders + kwaliteits- en veiligheidscoördinator) beantwoorden het metaprofielprogramma voor de context "samenwerken met collega's".

Het trainingsschema voor de dag is als volgt:

Introductie, objectieven en context van de team workshop.

Metaprogramma's – Wat zijn mijn denkfilters bij het samenwerken ?

- Toelichting van de verschillende meta-programma's met onmiddellijke toepassing voor de context samenwerking. De deelnemers schatten de dominantie van elk programma voor hun wijze van samenwerken in.
- Terugkoppeling m.b.t. eigen profiel. De deelnemers nemen individueel kennis van hun Metaprofielanalyse.

Een kwestie van teamwerk : 'De constructie van een brug'.

- Briefing;
- Realisatie;
- Debriefing.

In deze oefening moet een brug worden gebouwd met duplo-materiaal. De oplevering van de brug moet beantwoorden aan een aantal economische, technische en tijd criteria. Het team dient op projectmatige wijze (taak + relationeel) samen te werken wil ze in 40 minuten in haar opdracht slagen.

In de 'debriefing' beantwoorden en bespreken de deelnemers een belevingsvragenlijst. Deze belevingen en bedenkingen worden door de observaties van de trainer verder aangevuld en gepreciseerd (voorbeelden van vragen: Wie was actief aan de slag ? Wie was eerder reflectief en bedachtzaam in het handelen? ... Wie spoorde de groep aan om vooral door te gaan? Wie voorspelde er de mogelijke problemen? ...). Deze oefening wilt de MPA resultaten ervaringsgericht in de groep brengen en doen beleven.

De MPA – Wat vertelt het MPA model over mezelf en het team?

- Werksessie A : 'Uitwisseling van profielen' : de deelnemers delen in een open dialoog hun profielinhoud en lichten hun uitgesproken metaprogramma's toe.
- Werksessie B 'Groepsfoto': Hoe ligt de 'balance'? Wat zijn de sterktes en zwaktes van ons team? Onze blinde vlekken?

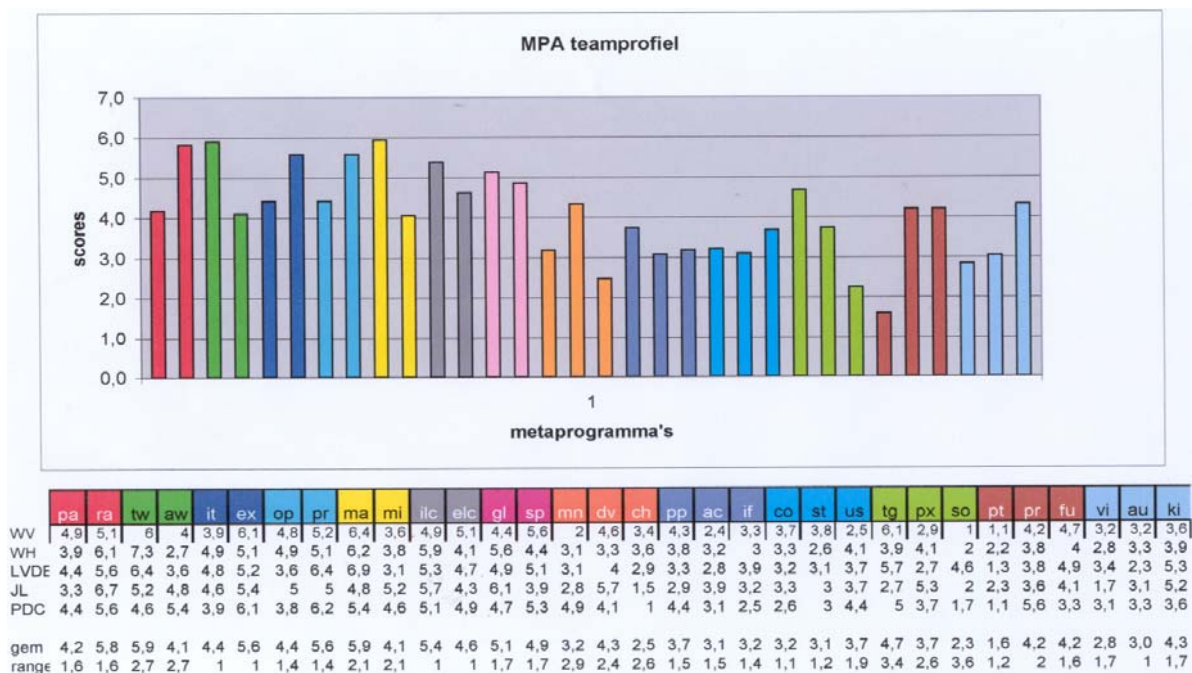
Werksessie : 'Welke bruggen van samenwerking willen wij bouwen?'

- De groep inventariseert de 'hete hangijzers' waarop het team taakgericht wilt vorderen (bvb. Uitwerking van een afgestemd stappenplan voor invoering van WHS, grensoverschrijdend werkoverleg, conflicthantering,).
- Op welke wijze willen we hier vorm aan geven?

Vervolgafspraken : bespreking van ervaringen en conclusies met Warehouse manager.
Welke vervolgafspraken?

Bevindingen

Het groepsmetaprofiel voor de context "samenwerken met collega's" is als volgt:



- Er is een sterke overeenkomst in de door de deelnemers gekozen criteria voor de context 'samenwerken-met- collega's', met name: 'een vlotte omgang, een goed gevoel, communiceren elkaar begrijpen, goede groepssfeer,;
- De metaprogramma's 'towards – matching - mensen – samen – externe referentie en kinesthetisch' staan in deze groep 'aan' (=conform criteria). Dit stemt inderdaad overeen met de grote behoefte van de groep naar veiligheid. Een behoefte om aanvaard te worden en er bij te horen. Hoge conflicthanteringsdrempel. De relatioSofie focus is hiermee in de groep gezet.
- De leidinggevende taakdimensie is anderzijds niet zo sterk uitgesproken (cfr. lagere scores voor activiteiten en informatie - matige interne locus of control – lage proactiviteit – externe referentie).
- De groep getuigt van aarzeling en voorzichtigheid in haar handelen (ook in groepsspel). De metaprogramma's 'reactief – externe referentie – procedure – handhaving' dragen hier blijkbaar toe bij.

- De metaprogramma's 'reactief hoog – matching hoog - verandering laag – heden en toekomst hoog' weerspiegelt het onbegrip t.a.v. de snelheid waarmee zij het nieuwe WHS moeten invoeren. De veranderingen die hiermee gepaard gaan ervaren zij als te radicaal en te abrupt.
- De groep weerspiegelt deze patronen van functioneren behoorlijk in hun groepsspel. (Tonen van begrip, het van geven van verantwoording voor hun handelen en meningen, demonstreren weinig of geen taakverdeling (alles samen), weinig confrontatie in groep, weinig creatief in het zoeken van oplossingen,...)

Ook de Warehouse manager weet achteraf zijn ervaringen met het team in de groepsfoto te plaatsen (zie o.m. intake vermeldingen inzake kwaliteit, conflicthantering, taakgerichtheid,...).

Dit zeer summiere dagprogramma doet vooral dienst als eye-opener voor de groep.

De omschreven groepstendensen worden in de groep aangehaald (tijdens debriefing en werksessie B, d.i. tijdens de bespreking van de groepsfoto) en als eigenschappen van het functioneren (h)erkend. Ook weten de personen zich met hun individuele verschillen op nuttige wijze binnen de groep te positioneren (werksessie A). Het was voor deze groep tevens goed om te ontdekken dat 'verschillend-zijn' een positieve bijdrage voor de groep kan inhouden (o.m. de meer kritische rol van de kwaliteitscoördinator in de groep).

De ploegleiders nemen met hun Warehouse manager de vervolgsafspraken:

- om hun dagelijks onderling overleg te formaliseren d.i. een 20' durende werkvergadering met een aantal vaste overlegpunten van onderlinge afstemming en samenwerking;
- om de kwaliteitscoördinator in zijn kritische (constructieve) rol verder aan te moedigen;
- om 2 vervolgsessies te plannen, d.i. hoe de veranderingen eigen aan het Warehouse systeem samen aanpakken? + hoe de conflicten op de werkvloer aanpakken?

Een dus nog onvoltooide symphonie.....

