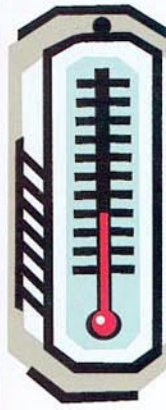


DE GEVOELS- TEMPERATUUR

GER DRIESEN &
ESMERALDA HEMELS



FAVORIETE WERKVORM

Verandering van gedrag en attitude binnen teams is een lastig thema. Lastig omdat het niet zo eenvoudig is om gewenst en ongewenst gedrag voor alle teamleden eenduidig te krijgen, lastig ook om de grenzen helder te krijgen. Vaak stranden pogingen om gedrag te beschrijven in een definitiestrijd en attitudediscussies in grensgevechten die meer frustratie opleveren dan duidelijkheid. Gelukkig kunnen we iets leren van Erwin Krol: 'de gevoelstemperatuur'.

In de weerberichten heeft sinds enige jaren het fenomeen 'gevoelstemperatuur' zijn intrede gedaan. Het idee is eigenlijk heel simpel: de objectief te meten temperatuur komt niet overeen met hoe we de temperatuur als mens ervaren. Door andere omstandigheden als sterke wind of luchtvochtigheid voelt de temperatuur buiten juist kouder of warmer dan objectief gemeten wordt. Die gevoelstemperatuur is belangrijker om je kleding en gedrag op aan te passen dan de objectieve temperatuur. Dit idee kan ook helpen om gedrag in teams naar een gewenste situatie te veranderen. Hoe werkt het?

We nemen als voorbeeld een vraag van een opdrachtgever om de samenwerking binnen het team te verbeteren. Tijdens intakegesprekken met de opdrachtgever en enkele teamleden wordt duidelijk dat aan de ene kant het gevoel leeft dat men geen echt team is omdat er nauwelijks samenwerking is en dat men aan de andere kant de behoefte voelt en de noodzaak vanuit de organisatiedoelen ziet om meer als team samen te werken. Tijdens een teamtraining wordt dit beeld als inleiding door de trainer ingebracht: met name de ambitie om als team beter samen te werken. Vervolgens wordt het fenomeen 'gevoelstemperatuur' kort toegelicht (zie inleiding) en hoe dit te vertalen naar het vraagstuk van het team.

Vervolgens is de instructie aan ieder teamlid de volgende:

- 1 Werk individueel en noteer voor jezelf:
- 2 Wat is voor jou de gevoelstemperatuur voor de samenwerking binnen jullie team (geef aan in rapportcijfer 0-10)?
- 3 Wat zijn de belangrijkste redenen waarom je dit cijfer geeft: op basis van welke overweging is je cijfer tot standgekomen?
- 4 Wat is jouw ambitie: welk rapportcijfer wil jij dat jullie team haalt over een half jaar als het gaat om samenwerking?

Vervolgens geven de teamleden een toelichting op hun rapportcijfer, de redenen en hun ambitie. De redenen worden op flip-over vastgelegd en later in een verslag beschikbaar gesteld. Deze zijn belangrijk omdat deze de 'critical incidents' vormen die in de beleving bepalend zijn voor de huidige situatie en ook belangrijke aanknopingspunten voor verbetering bevatten. Belangrijk tijdens de bespreking van de scores en de redenen is om het proces goed te begeleiden. Discussie is goed als het gaat om verheldering van iemands standpunt en moet door de trainer gestimuleerd worden. Het is belangrijk ook non-verbale signalen van onbegrip op te pikken en te zorgen dat iedereen de argumentatie van anderen begrijpt. Discussie over en beoordeling van scores anders dan ter verheldering is niet geoorloofd: het gaat om ieders persoonlijke score.

De scores worden vervolgens als een gemiddelde huidige score (bijv. in zwart) en als gemiddelde ambitiescore (bijv. in rood) vastgelegd. Daarvoor wordt een 'thermometerkaart' gebruikt: een A4-blad met de afbeelding van een thermometer met een schaalverdeling erop.

Bij elk volgend teamoverleg wordt de gevoelstemperatuur weer gemeten. De vraag is dan: 'Hoe waardeer je op dit moment de samenwerking binnen het team?'. Het makkelijkst is om aan te geven hoeveel punten de score is toegenomen of afgenomen, gelijk kan natuurlijk ook. Ieder schrijft dit voor zichzelf op met daarbij de reden voor zijn huidige score ten opzichte van de vorige keer. Het benoemen van die reden is cruciaal. Dit omdat hiermee inzicht wordt verkregen in de concrete gedragingen die een positieve dan wel negatieve invloed hebben op het gewenste teamgedrag. Uiteraard is het belangrijk ook hier de discussie goed te begeleiden. Aan het einde van de discussie wordt de dan geldende gevoelstemperatuur weer uitgerekend en vastgelegd op een thermometerkaart. De thermometerkaarten worden op een voor ieder goed zichtbare plaats gehangen zodat iedereen de vorderingen goed kan volgen. Na een afgesproken tijdsperiode (bijv. 3 maanden) kan het team zelf bepalen in hoeverre hun doel is behaald en welke aanvullende acties nodig zijn.

Ger Driesen en Esmeralda Hemels werken als trainer/adviseur en zijn partner bij Challenge Managementtraining Organisatieadvies Coaching in Nuenen (www.challenge-training.nl, challenge.moc@iae.nl)