

# Tussen fun en ontwikkeling

Teambuilding is een vlag die vele ladingen dekt. De hype is er intussen wat af, maar in een recent verleden voerde elk bedrijf dat zichzelf au sérieux nam wel één of andere vorm van teambuilding in. Daarbij werden soms onrealistische verwachtingen geschapen. Want om op lange termijn een positieve impact te genereren binnen de bedrijfsmuren, is er meer nodig dan een leuk evenement of een veredelde scoutsactiviteit.

Door Pol Bracke

**D**e definitie van teambuilding loopt zeer sterk uiteen. Pascal Van Loo, docent aan de EHSAL-hogeschool in Brussel en directeur van het Aanschtse leercentrum Obelisk maakt een onderscheid tussen evenementen, sport- en natuuraangelegd, en zogenaamde "dynamics", probleemoplossende activiteiten die doorgaans gebaseerd zijn op één concrete opdracht. Uiteraard is er geen duidelijke lijn te trekken tussen die typeringen, maar past het aanbod zich in zamenlijke mate aan de vraag van de klant aan.

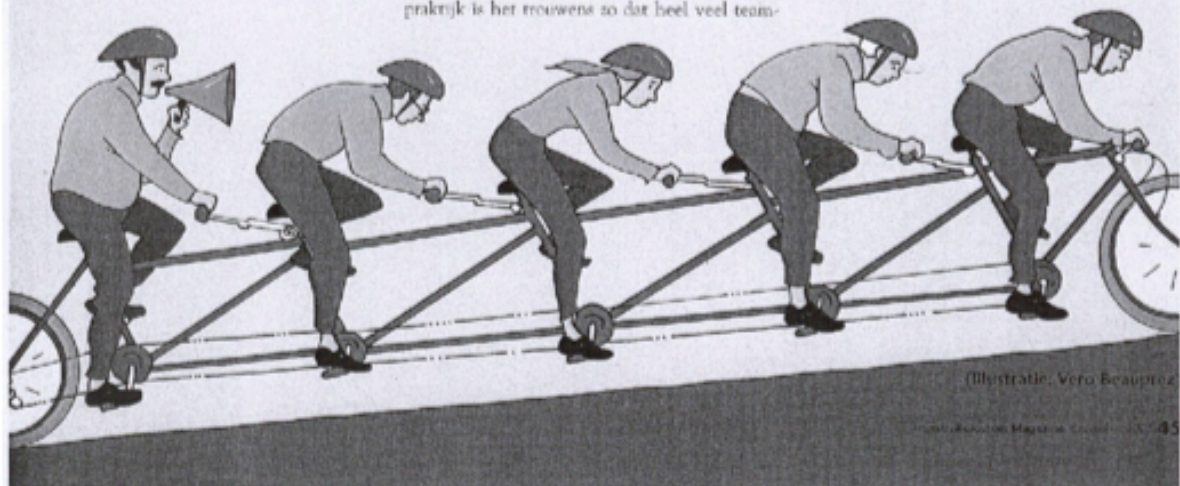
Van Loo wijst erop dat tevens een onderscheid moet worden gemaakt tussen teambuilding met

bestaande teams en teambuilding met samengestelde teams. Die samengestelde teams worden doorgaans gevormd door het topmanagement of het hogere kader. Voor bestaande teams gaat men wel eens verder in het hiërarchische niveau, maar slechts zeer zelden zijn teambuilding-sessies ook voor arbeiders weggelegd.

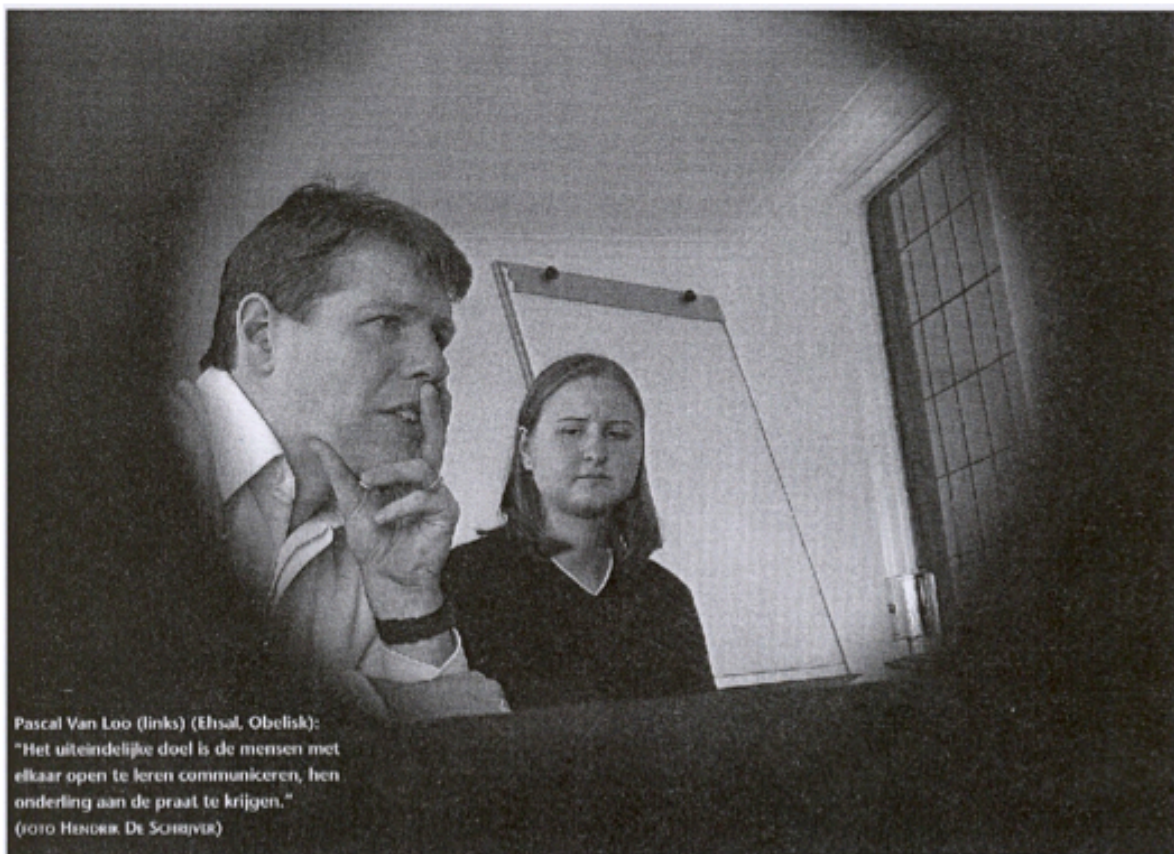
## Spel en/of opleiding

"Eigenlijk is samen met de afdeling naar het restaurant gaan ook een vorm van teambuilding. Alleen al door een groep gewoon samen te brengen en er een activiteit mee te doen, kom je immers al tot een groepsopbouwend effect. Maar dat heeft weinig met vorming te maken. In de praktijk is het trouwens zo dat heel veel team-

buildinginitiatieven nauwelijks de link leggen naar opleiding. Vaak wordt een spel of een eenmalig en geïsoleerd evenement verkocht en geen vormingstraject. Daar is op zich niets op tegen, maar men mag dergelijk aanbod dan niet voorstellen als een ontwikkelingsproject. Overigens blijkt uit onderzoek dat de meeste bedrijven die voor het eerst een teambuildingactiviteit plannen, in extreme mate naar de fun- en evenementenkant neigen. Pas achteraf ziet men dikwijls dat er geen transfer is naar de werksituatie - en dat het leerelement dus afwezig blijft. Vorming veronderstelt nabespreking van de activiteit en een opvolgingstraject in de dagelijkse werking van de organisatie. Teambuil-



(Illustratie: Vero Beauprez)



Pascal Van Loo (links) (Ehsal, Obelisk):  
 "Het uiteindelijke doel is de mensen met  
 elkaar open te leren communiceren, hen  
 onderling aan de praat te krijgen."  
 (FOTO HENDRIK DE SCHRIJVER)

Jing is dan ook een term die vele ladingen dekt en dus weinig zegt over de inhoud. Ik spreek zelf liever van teamontwikkeling, omdat daar het aspect vorming beter in tot uitdrukking komt."

### Het wij-gevoel

Groepen blijven al eens steken in een 'wij-gevoel', zegt Pascal Van Loo: "Na zo'n teambuildingvervenement voelen ze zich vaak geweldig. Als ze met die ingesteldheid opnieuw in de bedrijfscontext terecht komen, bestaat het gevaar dat ze zich van de rest van de organisatie isoleren, en dan stopt het leren. Meer nog: soms hanteren ze een houding van 'wij zijn anders en beter dan de rest', wat natuurlijk geen positieve evolutie is voor de organisatie."

Hij vervolgt: "Een outdooractiviteit kan niet alleen het groepsgevoel bevorderen, maar kan ook duidelijkheid verschaffen over bepaalde situaties in de arbeidscontext. Dat is één van de redenen waarom nabespreking zeer belangrijk is. Een voorbeeld uit één van de sessies die ik zelf begeleid heb: de groep in kwestie moest op een bepaald moment een brug bouwen. De leidinggeverde was de eerste om één van de dragende palen voor de constructie aan te brengen. In de reflectie achteraf werd dat beeld van 'de baas'

met die paal in zijn handen, als zeer symbolisch beschouwd. De andere teamleden vonden dat de persoon in kwestie in de dagelijkse bedrijfscontext te veel het werk uit handen neemt en te weinig verantwoordelijkheid doorgeeft."

### De hype voorbij

Volgens Van Loo stond het in de periode 2000-2001 zeer trendy om "iets" met teambuilding te doen. Outdooractiviteiten waren zeer in, wat er toe leidde dat bijvoorbeeld sportbegeleiders dergelijke activiteiten voestelde. Voor de opvolging zijn echter ook mensen met een psychologische achtergrond en bijkomende competenties nodig, want soms kunnen de sessies confronterend zijn en zelfs tot ontsparingen leiden. Dergelijke situaties degelijk opvangen, vraagt therapeutische vaardigheden. Die zijn echter niet altijd aanwezig. Nu is de hype over, wat er mede toe heeft bijgedragen dat de aanbieders zich sterker profileren. Toch vindt Pascal Van Loo dat aan de vraagrijde nog vaak te weinig onderscheid wordt gemaakt. Eén van de elementen die zwaar doorwegen is - hoe kan het anders - het budget. De verplaatsingskosten tracht men meer en meer te beperken: er wordt de jongste rijd duidelijk dichterbij naar mogelijkheden gezocht. Soms blijft men

ook op de bedrijfslocatie, maar dat is volgens Van Loo geen goed idee: "Het is noodzakelijk dat de deelnemers uit hun vertrouwde werkomgeving worden getrokken. Ze moeten er mentaal en fysiek even afstand kunnen van nemen. Als je in de onderneming zelf blijft, lukt dat niet."

Daar komt nog bij dat het samenbrengen van mensen in een ander, informeler kader ook decapelvees wegneemt. Er is immers dikwijls te weinig durf om problemen direct aan te pakken. De beste manier om dingen uit te klaren is nochtans alle betrokkenen in een zelfde kamer, zonder tafels of stoelen, verzamelen en hen laten praten. Maar dat is te confronterend. Er is een alibi nodig om naar menselijke relaties te kijken. Een evenement buitenshuis, in een totaal andere context en een ontspannend kader, speelt daar op in.

### Onduidelijke verwachtingen

Tegenwoordig wordt volgens Pascal Van Loo onzichtiger omgesproken met verblijfskosten. Dat kan het risico inhouden inzake logies, accommodatie en maaltijden al te veel compromiseren worden gesloten en de daarover ontstane ontevredenheid bij de deelnemers een nefaste invloed uitoefent op de eigenlijke teambuildingsactiviteit.



**“Teambuilding is een term die vele ladingen dekt en dus weinig zegt over de inhoud. Ik spreek zelf liever van teamontwikkeling, omdat daar het aspect vorming beter in tot uiting komt.”**

Besparen op verblijfskosten betekent ook kortere sessies: terwijl vroeger sessies van drie tot vier dagen niet uitzonderlijk waren, wordt nu meer geopteerd voor dagsessies. Reageert Pascal Van Loo: “Dat hoeft op zich niet slecht te zijn, zolang de doelstellingen realistisch blijven en men bij zo'n dagevenement dezelfde verwachtingen koestert dan bij meerdagse sessies.”

Mer die verwachtingen zit het trouwens wat moeilijk: slechts weinig bedrijven zijn in staat om concreet te definiëren waarom ze een teambuildingactiviteit starten en welke resultaten ze precies beogen. “Dikwijls zijn verschillende initiatieven nodig om hierin duidelijkheid te creëren”, zegt Pascal Van Loo.

Het gebeurt volgens hem geregeld dat het bedrijf via teambuilding aan een bepaald probleem wil

werken - dat kan communicatie zijn, de manier van leidinggeven, of een ander thema - maar dat het echte probleem elders blijkt te liggen. Dat wordt het best vooral uitgeklaard, want een teambuildingessie die start met een verkeerde focus, dreigt al bij voorbaat de mist in te gaan. Om een teambuildingactiviteit echt tot een succes te maken, moet de begeleider kunnen meegaan met de doelstellingen van de groep en de mensen kunnen “leren”, schetst Pascal Van Loo. Een puur instrumentele benadering is uit den boze, vindt hij: “Je kan gemakkelijk één of andere befaamde methodiek toepassen, maar dan heb je het verkeerde uitgangspunt. Het uiteindelijke doel is de mensen met elkaar open te leren communiceren, hen onderling aan de praat te krijgen. Methodieken fungeren daarbij slechts als

instrumenten. Het is dus van belang om niet te strak vast te houden aan één bepaalde werkwijze, maar om het juiste instrument op het juiste moment te gebruiken.”

Hoe dan ook blijft de aantoonbaarheid van de zin van teambuildingactiviteiten moeilijk liggen. Dikwijls blijft de perceptie bij de deelnemers op dat vlak overigens ook te evolueren: een week na een teambuilding kom je volgens Pascal Van Loo maar weinig mensen tegen die een dergelijke activiteit zeer zinvol vonden. “Na een jaar kom je er nauwelijks nog tegen die ze niet zinvol vonden. Hoe dan ook blijft de tastbare impact niet eenvoudig te plaatsen. Veel reacties hebben te maken met een gevoel dat er wel degelijk iets is veranderd, maar dat men niet precies kan zeggen wat.” ■ HR