



■ Thomas de Vries

De nieuwe team-assessmenttool

Team- sociomapping

Ongezonde teamdynamische patronen kosten organisaties handenvol geld. Sluimerende conflicten, hokjesdenken, slechte communicatie, scheef gegroeide verhoudingen; ze zorgen jaarlijks voor een veelvuldige inzet van communicatietrainingen, teamontwikkelprogramma's en coaching. Maar hoe komt men nu werkelijk te weten wat een team nodig heeft om effectiever te presteren?

Een gedegen teamdiagnose is voor elke teamcoach evident voordat er daadwerkelijk aan teaminterventies begonnen kan worden. Maar op welke manier kan deze teamdiagnose zo betrouwbaar mogelijk plaatsvinden? Momenteel vindt diagnose vooral plaats door middel van intakegesprekken, de inzet van 360° feedbackinstrumenten of persoonlijkheidsprofieltesten, zoals MBTI of Managementdrives. Sinds kort kan Sociomapping hieraan worden toegevoegd.

Sociomapping?

Sociomapping belooft bergen. Letterlijk, want op basis van een korte digitale vragenlijst wordt een driedimensionale teamkaart met hoogtelijnen en afstanden gemaakt, die eruitziet als een afbeelding van een berglandschap

met daarin een specifieke positie voor alle teamleden. Wie goed kijkt ziet een sociogram of zelfs een systeemopstelling.

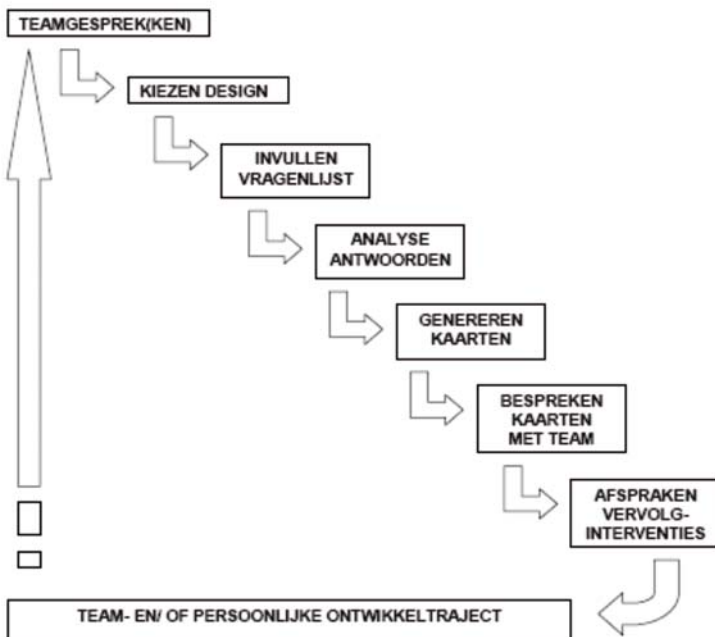
Sociomapping is een teamdiagnose- en teamontwikkeltool waarmee op snelle en eenvoudige wijze de vaak zeer complexe teamdynamiek in kaart kan worden gebracht. Het is een instrument voor coaches, trainers, veranderaars en soortgelijke professionals om de effectiviteit van teams (tot groepen van 200 personen) structureel te helpen vergroten.

Stappenmodel

Na een intake met een (deel van) het team waarin duidelijk wordt in hoeverre de teamleden daadwerkelijk werk willen maken van het vergroten van de eigen effectiviteit, vullen alle teamleden een online vragenlijst in met zes gesloten en twee open vragen (figuur 1). Dat is voldoende om de Sociomaps of

teamkaarten te genereren. Bij het invullen van de vragenlijst wordt de teamleden gevraagd naar 'de huidige situatie' en naar de gewenste 'optimale situatie' (behoeften). Geavanceerde software zet de ingevulde vragenlijsten van de deelnemers om in een driedimensionaal gekleurd teamlandschap waarin ieders bijdrage is opgenomen. De software genereert ook voor elk teamlid een persoonlijk rapport met karakteristieken van de eigen interactie ten opzichte van de andere teamleden. De rapporten geven ook aanbevelingen voor het optimaliseren van de eigen effectiviteit in relatie tot andere teamleden.

De kaarten en rapporten worden gezamenlijk besproken onder leiding van een facilitator. Onder andere het naast elkaar projecteren van de kaart van de huidige situatie en die van de gewenste situatie levert waardevolle reflecties op ten aanzien van de teamontwikkeling. Hoe



Figuur 1. 7+ stappenmodel

groter de verschillen, hoe groter de noodzaak tot verandering. Na afloop van de bespreking van de kaarten en de rapporten bepaalt het team of, en zo ja, welke vervolginventies noodzakelijk zijn. Dit is de '+' in het '7+ stappenmodel'; feitelijk het startpunt van structurele teamontwikkeling.

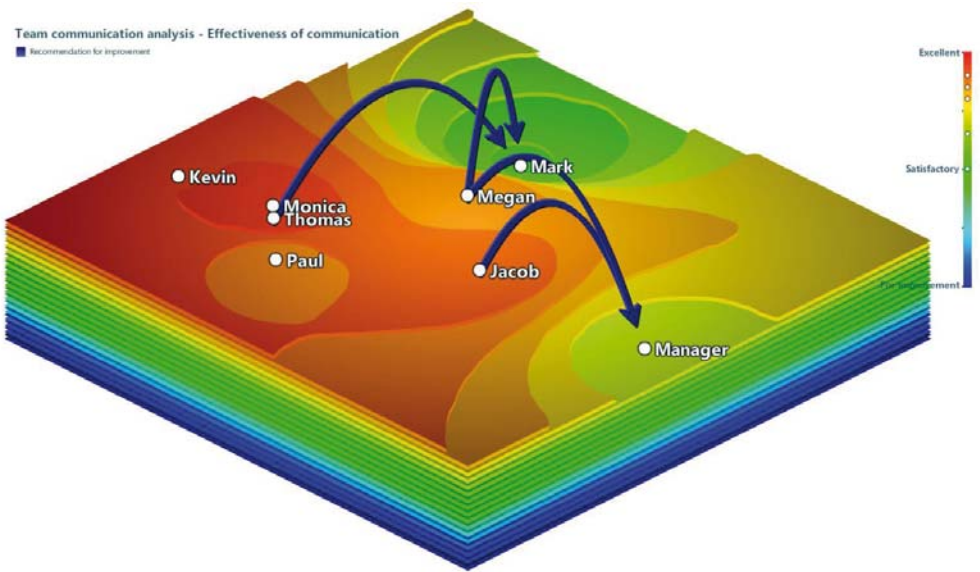
Teamkaart

Het programma toont in de kaarten alle onderlinge verhoudingen in een team door de teamleden dichters of verder van elkaar en hoger of lager te positioneren. De afstanden tussen teamleden ontstaan op basis van de scores die teamleden aan elkaar hebben gegeven. De

hoogtes worden bepaald door een gemiddelde van de scores die men van alle teamleden krijgt (figuur 2).

Sociomapping in verhouding tot andere diagnose tools

Door interviews of een intakegesprek te houden kunnen veel feiten naar voren komen, maar het gevaar bestaat dat er persoonlijke interpretatie, eigen oplossingsdenken en denken voor anderen insluipt. Het is bovendien lastig de verkregen informatie objectief te filteren en te integreren tot een allesomvattend beeld. Bij 360° feedback staat een persoon centraal en niet het team of de effectiviteit daarvan.



Figuur 2. Voorbeeld teamkaart

De afstand tussen de teamleden geeft aan hoeveel communicatie er onderling plaatsvindt. Hoe dichters bij elkaar des te meer communicatie er plaatsvindt tussen de betreffende teamleden.

De hoogte geeft aan hoeveel iemand gemiddeld genomen communiceert met zijn teamleden. Iemand die veel communiceert komt hoog te staan.

De pijlen maken zichtbaar dat er een duidelijke wederzijdse behoefte is tot meer communicatie of interactie tussen de betreffende teamleden.

Waar komt Sociomapping vandaan?

Sociomapping is oorspronkelijk afkomstig uit de ruimtevaart. De methodiek is in samenwerking met de ESA ontwikkeld om bij langdurige ruimtevluchten de onderlinge relaties van de crew te voorspellen, vast te kunnen stellen, daarop te kunnen interveniëren en deze gedurende een ruimtereis blijvend te kunnen monitoren. Momenteel wordt Sociomapping ingezet bij het ruimtevaartexperiment Mars 500, waarbij twee jaar lang een Marsmissie wordt nagebootst.

In samenwerking met de Universiteit van Praag en de Tsjechische QED Group is Sociomapping ontwikkeld en heeft men er een managementtool van gemaakt die differentieert op thema's als samenwerking, besluitvorming en communicatie.

De feedback gaat vaak over gedragingen van een persoon en niet over alle interacties die in meer of mindere mate nodig zijn om het team te ontwikkelen. De kracht van persoonlijkheidsmodellen zoals Belbin of MBTI is natuurlijk dat er gevalideerde – ofschoon tijdrovende – testen bestaan, waarmee op teamniveau gekeken kan worden of er een voldoende gevarieerde mix aan teamrollen in huis is. Maar ook hier geldt dat de insteek van een dergelijke test typisch is: het beoordelen van iemands eigen of juist andermans rol. En zo blijft juist de interactie tussen teamleden buiten beeld.

De zelfperceptie bij Sociomapping draait niet alleen om hoe iemand zichzelf en de ander ziet, maar gaat met name in op hoe iemand zijn relaties met elk ander beschouwt, afgezet tegen de teameffectiviteit. Doordat iedereen de test

invult, ontstaan er gezamenlijke röntgenfoto's van het team, die de onderlinge verhoudingen scherp zichtbaar maken.

Conclusie

Sociomapping is een wetenschappelijk beproefde methode en kent een constructieve focus op versterking van alle onderlinge sociale verhoudingen. De kaarten zijn verhelderend en visueel aantrekkelijk maar evenzo confronterend. De kaarten vormen geen eindpunt, maar een gevalideerd, zuiver beginpunt voor een teamgesprek, gerichte een-op-eengesprekken en eventuele andere vervolgenterventies.

De methode lijkt eenvoudig, maar eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de beelden ruimte geven voor - ook verkeerde - interpretatie. Het is daarom van belang dat de kaarten onder leiding van een geaccrediteerde facilitator duiding krijgen. Het is de gezamenlijke dialoog die daadwerkelijk betekenis geeft aan de kaarten en daarmee aan de discrepantie tussen de huidige en de gewenste situatie ten aanzien van de effectiviteit van teams.

Het feit dat er zo'n vijftien jaar grondig onderzoek vooraf is gegaan aan de lancering van deze tool maakt dat het met de wetenschappelijke basis wel snor zit. De kosten voor een teamscan tot maximaal 25 personen bedragen 1.600 euro (exclusief de kosten van de facilitator). Hiermee verhoudt de prijs van Sociomapping zich goed tot tools als MBTI, Belbin of Managementdrives.

Sociomapping kan uitstekend dienst doen als structurele monitor van de teameffectiviteit. Het instrument is een vernieuwende aanvulling op het aanbod van (team-)diagnosetools voor teams die echt structureel werk willen maken van hun effectiviteit. Teams die Sociomapping zien als een aardig eenmalig tussendoortje kunnen hun centen beter in de zak houden.



Thomas de Vries is directielid bij Outing Holland. Hij is gespecialiseerd in teamcoaching, actieve werkvormen, outdoor trainingen, ervaringsleren en Sociomapping. Begin 2010 heeft De Vries het contact met de QED-group gelegd en Sociomapping naar de Benelux gehaald. Momenteel werkt hij aan een eigen zelfstandige Nederlandse Sociomapping organisatie waar zelfstandige professionals tot geaccrediteerd facilitator kunnen worden opgeleid.

De facilitator

Vergeleken met andere opdrachten is deze methode confronterend omdat verstoppertje - letterlijk - onmogelijk is.

Eenzijds leest een kaart enorm intuïtief (wat je ziet is wat je voelt!); anderzijds heb je er wel wat hulp bij nodig om de transfer te kunnen maken. Ik begin vaak met een fictieve kaart van een ander onbekend team om uit te leggen dat het helemaal niet erg is dat iemand rechtsboven aan de rand staat, omdat dat bijvoorbeeld een buitendienstmedewerker is. En die twee links, die maar weinig met de rest communiceren werken op een andere etage, terwijl de rest in een kantoortuin samenwerkt en ook functioneel veel meer samen te doen heeft.

De kaarten zijn een resultante van wat iedereen(!) heeft ingebracht. Voor de kaart van de gewenste situatie betekent dit dat ik in een oogopslag scherp kan maken wat alle teamleden echt willen.

Als facilitator help ik om scherp te krijgen waar de persoonlijke en de teameffectiviteit vergroot kan worden. Op welke wijze daar vorm aan wordt gegeven ligt aan de problematiek, de wensen en behoeftes van de teamleden. Denk hierbij aan een stevig teamontwikkelprogramma bij ernstige verstoring van de teameffectiviteit tot persoonlijke coaching van teamleden wanneer beperkte bijsturing nodig is. Het gebruik van de kaarten wordt waardevoller gedurende de loop van het teamontwikkeltraject want, door periodiek gezamenlijk een Sociomap te maken wordt de voor(ui)tgang gemeten. Voor mij als begeleider zijn de kaarten die gedurende het traject worden gemaakt het spannendst. Ze vormen namelijk directe feedback op mijn eigen handelen als procesbegeleider...

Jos van Houdt, geaccrediteerd sociomap facilitator

De klant

Als professionals, die docenten opleiden en trainen voor de gehele CIZ-organisatie, waren wij erg nieuwsgierig naar de effectiviteit van onze eigen communicatie en de wijze waarop wij zelf als afdeling met elkaar samenwerkten.

Door middel van Sociomapping is onze huidige situatie in beeld gebracht, gecombineerd met onze gewenste situatie. Een teamlid bleek zeer centraal te staan in de communicatie, wat iedereen - de persoon in kwestie zelf ook - verraste. Haar waarde in het leggen van verbindingen werd duidelijk onderschat. Ook zagen we direct wie meer betrokken kon worden bij het team en welk duo meer met anderen moest samenwerken om onze gezamenlijke effectiviteit te vergroten.

De teamkaarten en daaruit voortvloeiende conclusies werden samen met het team besproken onder begeleiding van een facilitator. Deze facilitator begeleidde de workshop met veel respect voor de teamleden en de resultaten van de test werden met enige voorzichtigheid gebracht. Hierdoor ontstond ruimte voor eigen interpretatie van de teamleden, wat ik als zeer prettig heb ervaren. Er wordt niets gesuggereerd, het ontstaat. Er is ruimte om je eigen verantwoordelijkheid te nemen indien nodig.

Zelf werd ik geraakt doordat ik de situatie van ons team opeens onder ogen zag en me afvroeg welke rol ik daar als manager zelf in heb gehad. Wat kan ik aan sommige aspecten doen? Dat is met meer teamleden gebeurd.

Sociomapping verschilt in mijn ogen van andere methodieken doordat het direct een beeld geeft van de huidige en gewenste situatie in een team, zonder dat daar ellenlange intakes of andere voorbereidende gesprekken voor nodig zijn. Bij ons is de communicatie onmiddellijk verbeterd, omdat ieder teamlid zich gewaar werd van het eigen communicatiegedrag en tevens van collega's hoorde wat het gewenste gedrag zou kunnen zijn.

Monica de Vente, Manager CIZ academie

Meer weten

Vanaf maart 2010 is deze toolkit in Nederland op de markt. De methode is beschermd. Wie met Sociomapping aan de slag wil, dient zich te wenden tot een geaccrediteerd bureau. In de Benelux is dat Outing Holland in Utrecht.
<http://www.outingholland.nl/sociomapping>

Informatie via de Tsjechische (Engelstalige) site
<http://team.sociomap.com/>
<http://www.sociomap.com/>

Sociomapping op Prezi.com
<http://prezi.com/ejk6do72p6ak/sociomapping/>

Informatie vanuit de ruimtevaart
<http://www.mars500.cz/en/>

Literatuur

- Bahbouh, R. (2008). New tool for analysis and visualization of teams and populations: Sociomapping. *International Journal of Psychology, Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology, Vol. 43(3-4)*, p. 43
- Rozehnalova, E. (2008). Research on Sociomapping as a teamwork diagnostic tool. *International Journal of Psychology, Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology, Vol. 43(3-4)*, p. 8.
- Hoschl, C. (2008). 3D visualization of team dynamics by animated sociomaps. *International Journal of Psychology, Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology, Vol. 43(3-4)*.
- Bahbouh, R. (2005). *Sociomapping* (Doctoral Dissertation, Charles University Prague).
- Bahbouh, R. (1996). Dynamic Sociometry and Sociomapping: New Approach to Small group Methodology and Social Systems Analysis. In: *Selection and training advances in aviation: papers presented at the Aerospace Medical Panel Symposium held in Prague, Czech Republic, in May 1996*. Neuilly-sur-Seine: AGARD
- Sykora, J., Nechaev, A. P., Solcova, I., e.a. (1997). Evaluation of the Dynamics of In-Group Strain During Long Isolation. *Aviakosm Ekolog Med, Vol. 31(4)*, pp. 11-15.
- Sykora, J., Solcova, I., Bahbouh, R e.a. (1996). Group dynamics and Tension Analysis in Simulated Extended Spaceflight Settings. In: *Advances in Space Biology and Medicine: HUBES – 135 days of MIR simulation study*. Paris: European Space Agency. Sociomapping used for visualization in other areas and disciplines:
- Jencek, P., Vojtas, P., Kopecky, M., & Hoschl, C. (2009). Sociomapping in Text Retrieval Systems. In: *FQAS International Conference Proceedings. Flexible Query Answering Systems* (pp.122-133). Berlin/Heidelberg: Springer . Available at <http://www.springerlink.com/content/975737n477112306>
- Michálek, P., Chamoutová, K., Rymešová, P., & Chamoutová, H. (2004). *Integration process of Czech Republic to European Union: Possibility of dynamic sociometry*. Paper at the conference. Available at www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=139067

