

Teamontwikkeling en de rol van de leidinggever

Teamontwikkeling in vier stappen

Een verzameling mensen, die gewend zijn om individueel te werken, zal niet direct een goed samenwerkend en resultaatgericht team kunnen vormen. Teams zijn er niet meteen; ze moeten groeien. Dit groeien is een ontwikkelingsproces, met een aantal stappen en voetangels en klemmen die erbij horen. Net als een kind, dat leert kruipen, staan en via aarzelende pasjes uiteindelijk leert rennen. Ik ken geen kind, dat zich onderweg niet gestoten heeft, of dat nooit gevallen is. Blauwe plekken zijn een onderdeel van het ontwikkelingsproces.

In dit verhaal zal ik het ontwikkelingsproces van een team beschrijven. Ik beschrijf vier fasen in teamontwikkeling. Elke fase werk ik uit aan de hand van een aantal vragen:

1. **Welke taken kan het team aan?**
2. **Hoe zitten de mensen in het team**
 - welke vragen hebben ze over hun eigen rol?
 - welke vragen hebben ze over anderen?
3. **Hoe werkt het team samen?**
4. **Wat is de rol van de leidinggever**
5. **Hoe leert het team: wat zijn de leervragen?**

Zoals jullie zien begin ik met **de eerste vraag** over de taken. We spreken over een team als mensen samen aan iets moeten werken, als ze elkaar nodig hebben om het werk goed te doen. In een team zijn mensen afhankelijk van elkaar om een taak uit te voeren. Een groep vrienden is dus geen team. Op het moment dat die groep samen de verhuizing van een van de vrienden organiseert worden ze een team.

Als mensen jarenlang gewend zijn om individueel te werken en elkaar niet nodig te hebben voor de uitvoering van hun taak betekent dit dat ze iets van hun vrijheid moeten opgeven om in een team te functioneren. Dit gaat niet automatisch. Zeker in het begin hebben ze vaak het gevoel, dat ze iets op moeten geven zonder dat ze er iets voor in de plaats krijgen. De voordelen van het functioneren in een team, en de toegevoegde waarde ervan worden pas op termijn duidelijk. Samen kun je meer dan alleen, maar er is eerst een investering voor nodig om dat te bereiken. Naar de twijfels en vragen waarmee de teamleden zitten verwijst **de tweede vraag**

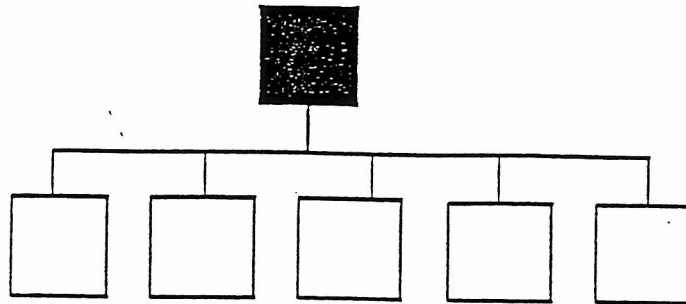
De derde vraag gaat over de manier waarop het team in een bepaalde fase samenwerkt. Zijn er conflicten, en zo ja met wie? Worden verschillen tussen mensen getolereerd of niet? Helpen we elkaar of zitten we elkaar dwars? Hoe gaan we om met nieuwe teamleden?

De vierde vraag gaat over de rol van de leidinggever. Hoe kan hij/zij het team het beste ondersteunen? Wat zijn de taken van een leidinggever op een bepaald moment? Als de leidinggever het team in een bepaalde fase te weinig ondersteunt kunnen de conflicten opblazen. Als de leidinggever teveel ondersteunt, valt het team terug

De vijfde vraag gaat over de manier waarop het team in een bepaalde fase leert. Een ervaren team, zal zelf zijn leervragen formuleren, terwijl een net beginnend team instructies krijgen moet.

In de teamontwikkeling zit vaak een paradox. Ervaren, volwassen mensen die zelfstandig en competent werkten, krijgen een teamtaak waar ze competentie- en vrijheidsverlies ervaren. Terwijl er gezegd wordt “meer verantwoordelijkheid naar de werkvloer” zal er zeker in het begin een intensievere bemoeienis van de leidinggever nodig zijn. Leren begint bij “ontleren”.

Fase 1 van teamontwikkeling: De troep



TROEP

De troep is een verzameling individuen, die aangestuurd wordt door een baas die de taken verdeelt en individuen aanspreekt op hun resultaten. Vaak is het vakmanschap in de groep niet evenwichtig verdeeld. Als er incidenten of moeilijkheden zijn lost de baas of iemand van de stafafdeling deze op. **Voordelen** van een troep zijn bijvoorbeeld: de individuele vrijheid van mensen (voorwerken is mogelijk; ik word niet opgehouden door een langzame collega), het geconcentreerd kunnen werken aan mijn stukje van de taak (ik heb niks anders aan mijn hoofd). **Nadelen** zijn bijvoorbeeld: weinig probleemoplossend vermogen (de baas wordt een troubleshooter), er wordt niets structureel opgelost en afstomping (ik doe de hele tijd hetzelfde, ik moet steeds wachten tot iemand dit probleem oplost).

1. Welke taken kan het team aan?

Als je in een troep het teamontwikkelingsproces wilt opstarten begin je met de fysieke voorwaarden voor teamwork (bv. lay-out). Daarnaast zal het vakmanschap vergroot en verbreed moeten worden, door taakroulatie, taakverbreding en opleiding.

In deze fase wordt er een vorm van werkoverleg opgestart. Er worden afspraken gemaakt over de groepstaak en over de wijze van werken.

2. Hoe zitten de mensen in erbij in deze fase?

De teamleden weten, dat er iets anders van ze verwacht gaat worden. Maar is anders ook beter? De mensen stellen zich afwachtend op. Aan de ene kant zijn ze bezig met zichzelf, aan de andere kant zijn ze wel nieuwsgierig naar de anderen. Het thema is: wil ik er bij horen en zo ja hoor ik er wel bij?

Vragen over de eigen rol:

Hoor ik wel binnen deze groep thuis? Wie ben ik hier en wat wordt er van mij verwacht?
Vroeger was het tenminste duidelijk.

Hoeveel aandacht krijg ik en welk soort?

De gevoelens zijn: onderzoekend, afwachtend, onzeker, hoopvol.

Vragen over de anderen:

Hoeveel aandacht geef ik de anderen en welk soort aandacht?

Wat vind ik van hen? Horen zij hier wel thuis?

Wat vinden ze van mij?

Wat kunnen we van elkaar verwachten?

Hoe gaat de taak eruit zien? Wat gaat er gebeuren? Ben ik daar blij mee?

3. Hoe werkt het team samen?

De groep zit in het stadium van oriëntatie en elkaar en de taak leren kennen. Er is bij iedereen een sterke behoefte aan duidelijkheid en structuur. De teamleden zijn terughoudend en wachten af hoe de situatie zich ontwikkeld. Ze zijn beleefd naar elkaar. Het contact is verkennend en oppervlakkig. Sommigen hebben een beter contact met een paar goepsgenoten.

Men zoekt naar het persoonlijk belang van teamwork: wat betekent dit voor mij en wat heb ik eraan?

4. Wat is de rol van de leidinggever?

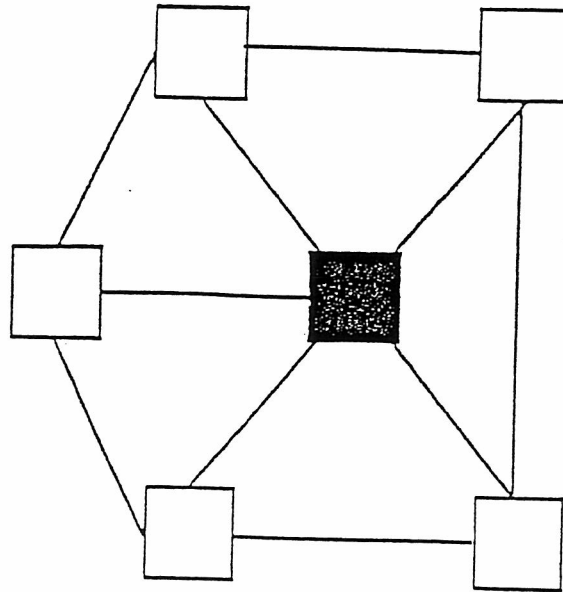
De leidinggever zorgt er in deze fase voor, dat mensen opgeleid worden. Hij of zij start het werkoverleg op. De leidinggever verheldert de nieuwe taak en rolverdeling. Hij of zij verschaft duidelijkheid over wat er van het team en de individuen wordt verwacht. De leidinggever geeft feedback over de prestaties.

Uit het bovenstaande blijkt, dat de leidinggever een belangrijkste **sturende** rol heeft in deze fase. Er wordt vooral **taaksturing** gegeven.

5. Hoe leert het team: wat zijn de leervragen?

In de eerste fase van teamontwikkeling worden mensen opgeleid om nieuwe taken en een nieuwe rol te leren. Vaak gaat dit gepaard met “ontleren”. Immers als je altijd individueel gewerkt hebt en nu moet leren samenwerken betekent dat dat bepaalde dingen, die vroeger belangrijk en productief waren in de toekomst contra-productief kunnen zijn. Nieuwe routines moeten inslijpen en oude werkwijzen worden afgeleerd. Het leren is gericht op **kunnen**. **Hoe** kunnen wij als groep functioneren? **Hoe** kan ik binnen de groep werken?

Fase 2 van teamontwikkeling: De groep



GROEP

De leden van een groep hebben meer zelfvertrouwen. Ze beginnen voor hun mening uit te komen. Verschillen worden zichtbaar. Er worden groepjes van gelijkgezinden gevormd. De leden van de groep willen graag invloed. De groep is nog niet in staat conflicten zelf uit te werken. De baas krijgt het in deze fase vaak hard te verduren. **Voordelen** van een groep zijn bijvoorbeeld: het zelfvertrouwen wordt groter, ik weet waar ik sta en ik zeg mijn mening, er komen verschillende ideeën naar boven om problemen zelf op te lossen, ik sluit me aan bij gelijkgezinden. **Nadelen** van een groep zijn bijvoorbeeld: conflicten met mensen die anders denken, machtsstrijd, het proces van probleem oplossen wordt verstoord door irritaties. Teamleden kunnen verbitterd raken.

1. Welke taken kan het team aan?

In deze fase wordt gewerkt aan het vergroten van de zelfstandigheid van de groep. Indirecte taken worden naar de groep gedelegeerd. Je begint met simpele taken en gaat geleidelijk naar meer complexe taken toe. In deze fase wordt het daadwerkelijke commitment van de leidinggevers en de stafafdelingen zichtbaar. Zijn ze werkelijk bereid om verantwoordelijkheden af te staan? Binnen de groep worden er afspraken gemaakt over de taakverdeling en wederzijdse verplichtingen.

2. Hoe zitten de mensen erbij in deze fase?

In deze fase zijn mensen bezig met de vraag: wat heb ik hier in de melk te brokkelen? Wilden ze al troep nog sturing van hun baas, als groep willen ze het zelf voor het zeggen hebben.

Vragen over de eigen rol:

Hoe zie ik de taak van deze groep en mijn problemen?

Welke bijdrage wil ik leveren?

Wie is hier wat waard en waarom?

Hoe krijg ik invloed?

Vragen over de anderen:

Hoe zien de anderen de taak/de problemen van de groep?

Hoe zien ze mijn bijdrage?

Wie is hier wat waard en waarom?

3. Hoe werkt het team samen?

In deze fase krijgt de groep te maken met onderlinge wedijver en strijd. Iedereen probeert invloed uit te oefenen op die dingen, die hij of zij belangrijk vindt. Er speelt zich een competitie af tussen de verschillende groepsleden, vaak tussen kleine groepjes van gelijkgezinden. Als de verschillen niet naar boven komen en er geen begrip groeit wordt voor elkaars standpunten, haken mensen af, of wordt het een uitputtingsslag. Er is een vijandige houding naar de leidinggevende of naar de omgeving.

4. Wat is de rol van de leidinggever?

De leidinggever heeft in deze fase een dubbele taak. Op taakniveau zal hij of zij de werkverdeling moeten begeleiden en ervoor moeten zorgen, dat nieuwe regeltaken aan de groep gegeven worden. Bovendien begeleidt hij de groep bij het uitvoeren daarvan.

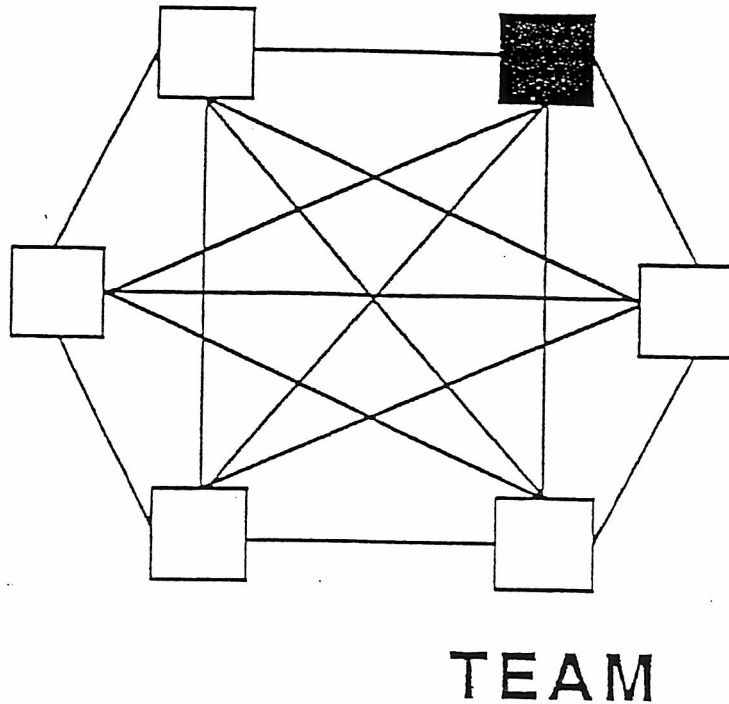
Op relatieniveau zal hij of zij de groep helpen bij het doorwerken van de meningsverschillen en conflicten. Er zullen teamspelregels opgesteld worden (hoe gaan we met elkaar om?).

De leidinggevende heeft in deze fase veel overtuigingskracht nodig. De leidinggevende geeft de richting en de grenzen aan (het doel en de prestatiecriteria): de groep beslist over de uitvoering. Dit is een moeilijke fase voor de leidinggevende. De groep neemt niet meer zonder meer aan wat er gezegd wordt en kan soms tegen zijn om “tegen te zijn”.

5. Hoe leert het team: wat zijn de leervragen?

In de tweede fase van teamontwikkeling krijgen mensen meer nieuwe taken, die ze samen als team moeten oppakken. Dit kan op verschillende manieren. Om een goed gesprek te kunnen voeren met mensen, die een andere mening hebben, zul je jezelf moeten openstellen voor hun ideeën. Dit kan alleen als je van elkaar begrijpt **waarom** iemand iets voorstelt. Wat is de gedachtengang van een ander? Van waaruit zegt hij of zij iets. Waarom zeg ik iets? Het gesprek gaat niet meer alleen over oplossingen, maar ook over achtergronden

Fase 3 van teamontwikkeling: Het team



De mensen in het team hebben geleerd om met meningsverschillen om te gaan en om naar elkaar te luisteren. De voordelen van het werken in een team zijn zichtbaar geworden. Mensen beginnen elkaar te helpen. Informatie wordt met andere teamleden gedeeld en er ontstaat langzaam een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid. De groepsleider wordt beschouwd als een lid van de groep, met een speciale rol, waarmee je kunt samenwerken. De groep begint met andere afdelingen samen te werken. **Voordelen** van een team zijn: $1+1=3$, onderling vertrouwen. **Nadelen** van een team zijn: individuele belangen en verschillen tussen de leden kunnen veronachtzaamd worden in het belang van het team.

1. Welke taken kan het team aan?

In deze fase leert de groep resultaat gericht te werken. Gedeelde groepsdoelen worden nagestreefd. De groep wordt door de leiding als groep aangesproken op het groepsresultaat. De groep begint relaties met de omgeving op te bouwen. Zelfstandig overleg vindt plaats met klanten, leveranciers en stafafdelingen. Conflicten binnen de groep worden zelfstandig opgelost.

2. Hoe zitten de mensen in het team?

De mensen gaan steeds meer belang hechten aan onderlinge samenhang en vertrouwen. De onderlinge gevoelsverhoudingen tekenen zich duidelijker af. De groep komt dicht bij elkaar. Problemen worden onderzocht en geherdefiniëerd.

Vragen over de eigen rol:

Waar gaat het mij eigenlijk om, in en buiten de groep?

Wat zegt het van mij, dat ik deze fouten maak?

Waarom en hoe ga ik de fout in?

Vragen over de anderen:

Wat drijft jullie eigenlijk?

Welke plaats hebben jullie in deze groep, en daarbuiten?

Waar en waarom gaan we de mist in?

Wat zegt het over ons, dat we deze fouten maken?

Hoe beïnvloedt de buitenwereld ons en hoe regelen we de verhoudingen daarmee?

3. Hoe werkt het team samen?

Voor de eerste keer is er sprake van werkelijk gedeelde groepsdoelen, waar men aan samenwerkt. Samenwerkingspatronen en gedeeld leiderschap worden zichtbaar. Er wordt goed naar elkaar geluisterd en genegenheid groeit. De groep werkt met veel energie en de productiviteit stijgt. De groep krijgt tegelijkertijd een realistischer zicht op de complexiteit van haar taak en kan daar van schrikken. Soms is er twijfel of men het doel wel kan bereiken. Ondersteuning van de leidinggever is dan belangrijk

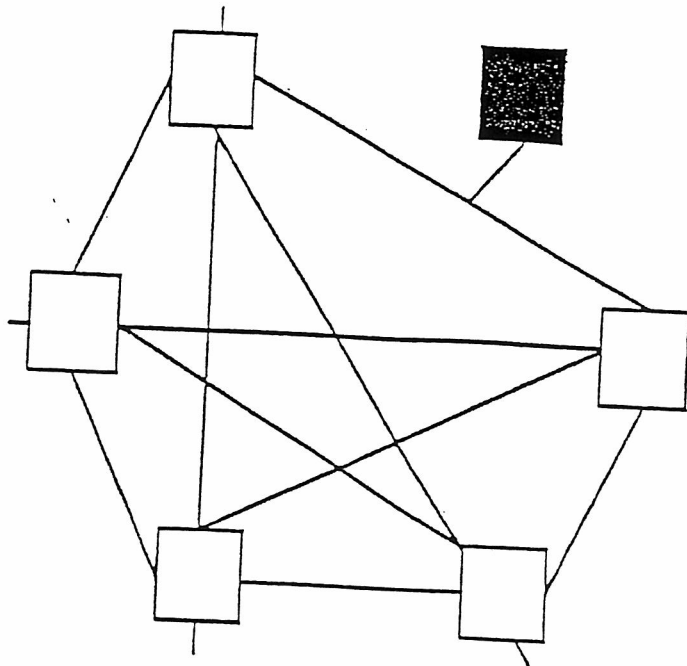
4. Wat is de rol van de leidinggever?

De leidinggever heeft in deze fase niet zozeer een sturende maar veel meer een begeleidende rol. Hij of zij begeleidt de opleiding en de taakoverdracht, die door het team zelf gebeurt. Hij begeleidt het groepsproces, de externe samenwerking, de gezamenlijke probleemoplossing en de besluitvorming. De groepsdoelen worden in samenspraak vastgesteld. Steeds meer regeltaken en leidinggevende elementen komen in de groep te liggen. De leidinggever wordt meer adviseur en coach.

5. Hoe leert het team: wat zijn de leervragen?

In deze fase leert de groep beter te kijken naar de achtergrond van probleemsituaties. De groep vraagt zich af wat er aan de hand is en **waarom** iets gebeurt. De groep is steeds beter in staat om een voorkomend probleem opnieuw te definiëren. De groep ontwikkelt het vermogen om te leren van ervaring en haar eigen functioneren ter discussie te stellen.

Fase 4 van teamontwikkeling: het open team



OPEN TEAM

De groep heeft een hechte onderlinge samenhang, die gekenmerkt wordt door een sterke binding tussen de groepsleden. Gevoelens kunnen geuit worden en men voelt zich geaccepteerd. Men is in staat om elkaar feedback te geven en om te werken met competentie-verschillen. De groep kan zelf zinnige vernieuwingen doorvoeren en neemt eigen initiatieven: ze is daadwerkelijk een zelfsturend team geworden en legt zin in de toekomst. **Voordelen** van een open team: productieve werkrelaties binnen en buiten de groep, zinvol werk. **Nadelen** van een open team: door bezig te zijn met een zinnige toekomst van het team, vragen mensen zich af of hun toekomst binnen het team ligt. Sommigen vinden een andere zinnige weg voor zichzelf (is dit een nadeel?).

1. Welke taken kan het team aan?

In deze fase wordt energie gestoken in het openhouden van contacten met de buitenwereld. Daarnaast is het team in staat om zelf vernieuwingen te definiëren en door te voeren. Het team vraagt zich af: wie willen we zijn en wat willen we bijdragen? Het formuleert zelf haar idealen en werkt aan de verwezenlijking daarvan.

2. Hoe zitten de mensen in het team?

De mensen houden zich steeds meer bezig met de vraag: wie willen we zijn als team en wie wil ik daarin zijn? Zinvolheid en productiviteit staan centraal. Bovendien groeit de genegenheid voor anderen.

Vragen over de eigen rol:

Hoe kan ik nu het beste bijdragen en me nuttig maken?

Hoe kom ik op een productieve manier tot mijn recht?

Hoe krijg ik de collegialiteit en vriendschap die ik wil?

Vragen over de anderen:

Wie mag ik hier en wie niet?

Wie mag mij?

Hoe gaan we met elkaar om om de taak te kunnen afmaken?

3. Hoe werkt het team samen?

De werkt goed samen, iedereen heeft zijn plaats in de groep gevonden en is met zijn eigen talenten en beperkingen waardevol. Het team werkt niet alleen samen aan de productie en aan problemen maar definieert ook de richting, die het uit wil gaan. Het vindt haar eigen inspiratie. Soms is de sfeer wat te lief of kunnen er te hevige confrontaties plaatsvinden. Het is van belang, dat het team "open blijft", dat er regelmatig nieuwe mensen bijkomen en dat de relaties met de buitenwereld blijvend goed worden onderhouden.

4. Wat is de rol van de leidinggever?

De leidinggever delegeert zoveel mogelijk naar de groep. Afspraken over doelen en prestatiecriteria worden gezamenlijk gemaakt. De groep beslist zelfstandig binnen afgesproken kaders. De

leidinggever steunt de groep bij het opnemen van eigenaarschap. Hij of zij wordt een coach op afstand, die met de groep afspraken maakt over wederzijdse rollen, en bewaakt of deze afspraken worden nagekomen.

5. Hoe leert het team: wat zijn de leervragen?

In deze fase vragen de groepsleden zich niet alleen af **hoe** ze iets kunnen doen, of **waarom** er iets gebeurt. Ze houden zich ook bezig met **waartoe**-vragen. Waartoe bestaat dit team? Wie willen we zijn? Wat vinden wij een betekenisvolle bijdrage nu en in de toekomst? Het zelfsturende team wordt een lerend team.

Groepsprocessen en interventies

Vooraf:

Het coachen van groepen kan alleen maar effectief gebeuren als er sprake is van een vertrouwensrelatie tussen de coach en de teamleden. Vertrouwen is een proces: vertrouwen groeit (of niet!).

Vertrouwen:

Vertrouwen gaat over waarnemingen niet over bedoelingen.

Belangrijke factoren:

- * Consistentie en integriteit
- * Controle en communicatie
- * Zorg

Wie vertrouwen wij?

- * Iemand, die iets meer moed heeft
- * Iemand, die de relatie iets kan schelen
- * Iemand, die mij mijn zelf-leiderschap terug laat opnemen.

De groep als geheel:

Basisbegrippen:

- * Projectie
- * Introjectie
- * Splitsing

Verschijnselen:

- * De groep tegen de buitenwereld
- * Zondebokken
- * De groep tegen de leiding
- * Groepsdruk
- * Weerstand

Interventies:

- * Inhoud: *mening geven, advies geven, onderwerp neerzetten.*
- * Procedure: *faciliteren (bijvoorbeeld samenvatten, vragen om verduidelijking), procesdesign, werken aan rolverduidelijking, verwachtingen en grenzen aangeven.*
- * Proces: *confrontatie, weergeven gevoel, observatie over de interactie delen, hypothesen over wat er aan de hand is formuleren.*