

Teamontwikkeling?

EEN UITDAGING!



Vraagstukken in het dagelijkse werk worden complexer. Teams zijn, beter dan een individu, in staat complexiteit goed te hanteren en worden daarom meer en meer ingezet in organisaties. Het samenbrengen van teamleden met verschillende kwaliteiten, perspectieven en achtergronden is de winst. Maar dat vormt tegelijkertijd ook de uitdaging. Hoe maak je van een verzameling geschikte mensen een succesvol team?

Door de jaren heen zijn diverse modellen tot stand gekomen, die de ontwikkeling van teams in kaart proberen te brengen (Figuur 1). De rode draad in al deze modellen is, dat ze de onderlinge verschillen in teams productief proberen te maken. Ieder model heeft een eigen handelingstheorie over hoe teams zich verder kunnen ontwikkelen. Modellen dienen ertoe de werkelijkheid hanteerbaar en begrijpelijk te maken. De keerzijde hiervan is dat de complexe werkelijkheid onrecht wordt aangedaan. De modellen van Tuckman en Belbin lijken de meest bekende en toegepaste te zijn. Veel beslissers in organisaties hebben in de loop der jaren kennisgemaakt met een van deze modellen en hebben ze geadopteerd. In een aantal modellen ligt een wetmatigheid besloten door een volgorde der dingen te benoemen (Tuckman, 1965; Lencioni, 2002; Lingsma, 2009). Andere modellen lijken de dagelijkse dynamiek in teams als uitgangspunt te nemen (Belbin, 1981; Vroemen, 2009). Wat maakt dat je van de ene fase of rol naar de andere toekomt of wat je op welk moment precies nodig hebt als team, ontbreekt in alle modellen. Sommige modellen zijn vooral geba-

seerd op praktijkervaring (Lingsma, 2009; Vroemen, 2009; Lencioni, 2002); andere modellen hebben een meer wetenschappelijke grondslag (Tuckman, 1965; Belbin, 1981). De modellen met een meer wetenschappelijke grondslag zijn door diezelfde wetenschap bekritiseerd op hun wetenschappelijke houdbaarheid. De betrouwbaarheid en validiteit van alle modellen lijkt vooralsnog beperkt. De werkelijke dynamiek van teams laat zich nu eenmaal moeilijk vangen in een eenduidig model.

Al deze modellen richten zich op teams in hun reguliere, dagelijkse werk. Ze richten zich niet specifiek op teams die voor nieuwe uitdagingen staan, waarvoor geen (standaard)oplossingen voorhanden zijn. Steeds vaker echter worden teams uitgedaagd om met elkaar nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen, of nieuwe combinaties te maken, om tot succesvolle oplossingen te komen. Wij voegen daarom nog graag iets toe.

Ontwikkelruimte

Teams die ontwikkelruimte creëren, blijken succesvoller in het realiseren van vernieu-



wing, verbetering en het oplossen van complexe vraagstukken. Ontwikkelruimte is een sociale ruimte die teams maken in de interactie met elkaar (Coenders, 2008; Derksen, De Caluwé & Simons, 2011). In de ideale ontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij om in te brengen wat ze willen, te experimenteren, risico's te nemen en een constructief conflict aan te gaan; de ontwikkelruimte is veilig en uitdagend.

Teams maken ontwikkelruimte door vier activiteiten te ondernemen (Figuur 1):

1. Toekomst creëren: ze bepalen hun gezamenlijke stip op de horizon, of urgente intrigerende vraag.

2. Organiseren: ze stemmen af wie, wat doet, wanneer, tegen welk budget, enzovoort.
3. Reflecteren: ze kijken vanuit verschillende perspectieven naar hun vraag en oplossingen, en kijken kritisch naar hun eigen proces.
4. Dialoog voeren: ze doen dat op een vragende en onderzoekende manier.

Spanning in de ontwikkelruimte

Teams die het lukt om al deze vier activiteiten – toekomst creëren, organiseren, reflecteren en dialoog voeren – gezamenlijk toe te passen, blijken succesvoller in het oplossen van complexe vraagstukken, het

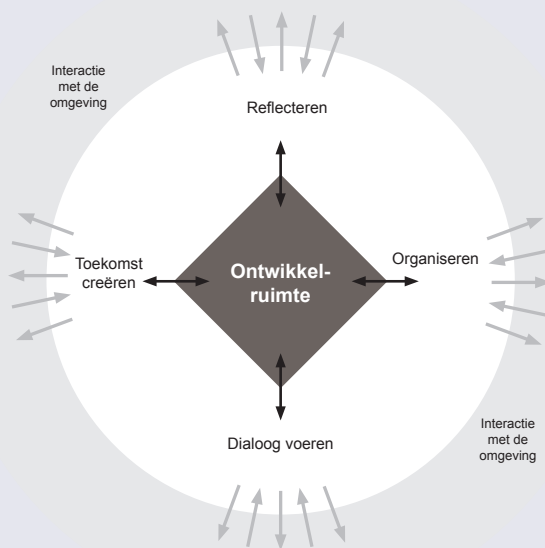
realiseren van veranderingen en vernieuwingen. Dit klinkt eenvoudig, maar dat is het helaas voor de meeste teams niet. Van nature staan die vier activiteiten deels op gespannen voet met elkaar. Door ze te vertalen naar persoonlijke kwaliteiten en er rollen van te maken, creëer je gedeeld leiderschap en dat is bevorderlijk voor ontwikkelruimte.

Tegelijkertijd gaat ontwikkelruimte ook uit van de ontwikkelbaarheid van het team als geheel. Het team kan zich ontwikkelen in het creëren van de ideale ontwikkelruimte, waarin elk teamlid zich vrij voelt tot inbreng en experimenteren, en zich daartoe uitgedaagd voelt. Ontwikkelruimte creëren is als team leren balanceren tussen de oriëntatie op de uitkomst en de oriëntatie op betekenisgeving.

Samenwerking Potentieel Analyse

De Samenwerking Potentieel Analyse (SPA) is ontstaan vanuit de gedachte dat er behoefte is aan een praktisch analysekader als hulpmiddel voor een goede dialoog. Een handvat dat direct toepasbaar is voor de teamcoach en een brug slaat naar de gangbare theorieën.

In de meeste modellen komt een taak- en een relatieaspect naar voren. Het taakaspect brengt visie en uitgangspunten van het team in kaart; het relatieaspect de professionele werkverhoudingen, waarbij vertrouwen vaak een sleutelbegrip is. De SPA voegt hieraan een derde aspect toe, ontleend aan Schouten en Baas (2007). In de woorden 'wederzijds' (vertrouwen) en 'gedeeld' (visie) ligt besloten dat het zaken zijn, die je met elkaar uitwerkt. Om



Figuur 1. Model van ontwikkelruimte (Derksen et al., 2011)



Tabel 1. Overzicht modellen teamontwikkeling

	Essentie	Voor- & nadelen
Tuckman, 1965	<p>Teams en kleine groepen doorlopen aantal vaste fases in hun groeiproces:</p> <p>Forming: oriëntatie op taak, vestigen van relaties, grenzen verkennen.</p> <p>Storming: conflict en polarisatie op interpersoonlijke thema's, individualisatie.</p> <p>Norming: normen, rollen vestigen, groepsgevoel ontstaat.</p> <p>Performing: effectiviteit groeit, energie wordt meer gericht op taak en minder op relaties, structuur ondersteunt de taak.</p> <p>Adjourning: na verloop van tijd valt ieder team uiteen, eindigt de samenwerking.</p>	<p>+ Herkenbaar en eenvoudig.</p> <p>+ Geruststellend, dat er een verklaring is, een fase, waarom het soms nog niet goed loopt.</p> <p>- Twijfel over validiteit.</p> <p>- Niet realistische, lineaire weergave van teamontwikkeling.</p> <p>- Triggers ontbreken voor doorgaan naar volgende fase.</p> <p>- Frustrerend voor teams als ze nog niet zo ver zijn.</p> <p>- Omgeving buiten beschouwing gelaten.</p>
Belbin, 1981	<p>In een team heb je negen rollen nodig om effectief te werken:</p> <p>Plant: introvert, individualistisch en creatief, origineel.</p> <p>Brononderzoeker: extrovert en nieuwsgierig, legt contacten, zoekt nieuwe informatie en kennis.</p> <p>Voorzitter: rustig en doelgericht, besluitvaardig en gericht op consensus.</p> <p>Vormer: energiek, gedreven, biedt uitdaging en creëert druk.</p> <p>Monitor: nuchter, objectief, weegt af, kritisch oordelen.</p> <p>Groepswerker: attent, opmerkzaam, bevordert harmonie en sfeer.</p> <p>Bedrijfsman: degelijk, taakgericht, efficiënt en praktisch.</p> <p>Zorgdrager: ordelijk, zeer nauwkeurig, perfectionistisch.</p> <p>Specialist: professioneel, focus op inhoud, brengt specifieke kennis en vaardigheden in.</p>	<p>+ Zicht op eigen inbreng, gebruik maken van diversiteit.</p> <p>+ Waardering voor verschillen.</p> <p>+ Eenvoudig te begrijpen.</p> <p>- Negen rollen is veel, niet bewezen dat ze kloppen.</p> <p>- Niet duidelijk wanneer welke rol nodig is.</p> <p>- Onduidelijk in welke balans de rollen nodig zijn.</p> <p>- De dynamiek tussen de rollen is moeilijk.</p>
Lingsma, 1999	<p>Model met vier ontwikkelfases in taakvolwassenheid (M = maturity) van het team:</p> <p>M1: losse individuen, geen cohesie.</p> <p>M2: subgroepjes, bondjes, kleine coalities.</p> <p>M3: groep is onderling gebonden, onafhankelijke opstelling, staat tegenover de buitenwacht.</p> <p>M4: wederzijdse verbondenheid met open grenzen naar buiten.</p>	<p>+ Geeft genuanceerd beeld van teamontwikkeling.</p> <p>+ Uitgewerkt naar zowel teameigenschappen als handelingsrepertoire van de coach.</p> <p>+ Ingebed in rijke theorie over systeemdenken.</p> <p>- Vier fases zijn in praktijk niet altijd zo herkenbaar.</p> <p>- Het verloop tussen de fases is niet uitgewerkt en is ook niet lineair.</p> <p>- Frustrerend voor teams als ze nog niet zo taakvolwassen zijn.</p>
Vroemen, 2009	<p>Succesfactoren voor teamwork in 'Karrenwiel' hangen onderling samen en zijn in evenwicht:</p> <p>Motiverende doelen: uitdaging en toetssteen voor het teamhandelen.</p> <p>Gedeelde verantwoordelijkheid: iedereen heeft invloed en zeggenschap.</p> <p>Open communicatie: de smeerolie voor samenwerking.</p> <p>Respect voor verschillen: maak gebruik van de diversiteit in het team.</p> <p>Flexibel aanpassen: inspelen op 'weersomstandigheden' binnen en buiten het team.</p> <p>Initiatief tonen: daden aan woorden koppelen.</p>	<p>+ Herkenbaar en toepasbaar als spiegel voor teams.</p> <p>+ Zet aan tot actie in het team.</p> <p>+ Biedt mogelijkheid om model op maat te maken voor teams.</p> <p>- Geen kant-en-klare succesformule.</p> <p>- Geen normen, waardoor niet direct duidelijk wanneer je het goed doet als team.</p>
Lencioni, 2002	<p>Een team moet aan vijf hiërarchisch oplopende voorwaarden voldoen om succesvol te zijn:</p> <p>Vertrouwen: elkaar vertrouwen en je kwetsbaar op durven stellen.</p> <p>Conflicten: openlijk aan kunnen gaan als team.</p> <p>Betrokken zijn: door besluiten te steunen, ook zonder consensus.</p> <p>Verantwoordelijkheid: elkaar aanspreken op afspraken.</p> <p>Resultaten: focus ligt op het bereiken van collectieve resultaten.</p>	<p>+ Versterken cohesie.</p> <p>+ Begrijpelijke eenvoud.</p> <p>+ Nodigt uit om mee aan het werk te gaan.</p> <p>- Verraderlijke eenvoud: het lijkt veel eenvoudiger dan het is.</p> <p>- Veel impliciete kennis van groepsdynamica wordt verondersteld.</p> <p>- Negatieve formulering van het model: vijf teamfrustraties.</p>



iets gedeeld of gezamenlijk te maken, moet ieder zich er uiteindelijk voldoende in herkennen, ondanks de verschillen die er vanzelfsprekend ook zijn. Het gaat er dus over de verschillen in kwaliteiten, opvattingen, normen en waarden in een team zodanig uit te wisselen, dat er een fundamenteel wederzijds begrip ontstaat. Het instrument daartoe is de dialoog: een gesprek waarin teamleden zich empathisch verplaatsen in elkaars standpunten, opvattingen, enzovoort. De SPA is erop gericht een zinvolle dialoog op gang te brengen tussen teamleden, ten

volledig weergeeft. De presentatie vormt het uitgangspunt voor een dialoog tussen teamleden over overeenkomsten en verschillen; de opstap naar samenwerking op een hoger niveau.

Tot slot

Dat teamontwikkeling inderdaad een hele uitdaging is, bewijzen de beschreven theorieën en modellen. Vaak beslaat het model slechts een klein onderdeel van een boek; immers ook groepsdynamiek, teamsamenstelling, systemische samenhang, leidinggeven aan teams en teamomvang spelen

Karin Derksen is eigenaar van KADE, associé van EMC, promovendus aan de VU en maakt werk van leren in organisaties. www.karinderksen.nl en www.kade-leren.nl

Arjeh Mesquita is eigenaar van AM Organisatieontwikkeling en associé van EMC. Hij richt zich op cultuur en gedrag in organisatie en heeft zich gespecialiseerd in teamontwikkeling. www.ontwikkeling.nu

Literatuur

- Belbin, R.M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail*. Oxford: Elsevier.
- Derksen, K., Caluwé, L. de, & Simons, R. J. (2011). Developmental space for groups working on innovation. *Human Resource Development International*, 14: 3, pp. 253 - 271.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams towards a new model of group development. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, no. 1, pp. 9 - 41.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lingsma, M. (2009). *Aan de slag met teamcoaching (7e dr.)*. Soest: Nelissen.
- Mesquita, A. (2012). Kijk eens wat vaker in de spiegel van je team: De Samenwerking Potentieel Analyse als springplank voor teamontwikkeling. *Onderwijs en Gezondheidszorg*, maart 2012.
- Schouten, J., & Baas, A. (2007). *Verbeteren van teams*. Zaltbommel: Thema.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, Vol. 63, no.6, pp. 384 - 399.
- Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels: Gids voor geïnspireerd samenwerken*. Deventer: Kluwer.

Ontwikkelruimte creëren is als team leren balanceren tussen de oriëntatie op de uitkomst en de oriëntatie op betekenisgeving

aanzien van relationele, taakgerichte en professionele aspecten van het werk. Aan alle teamleden worden digitaal dezelfde stellingen voorgelegd, zoals: ik sta achter de missie van ons team (taakgericht), wij geven elkaar voldoende feedback (relatoneel). En: bij ons geldt 'fouten maken is leren' (professioneel). Na het invullen van de stellingen wordt gevraagd naar het huidige rapportcijfer voor de samenwerking en het cijfer dat men maximaal haalbaar acht voor dit team. Tot slot wordt gevraagd de belangrijkste meningen en gevoelens op te schrijven. Het resultaat van de SPA is een presentatie van de optelsom van ieders mening, die het zelfbeeld van het team objectief en

een rol in de ontwikkeling van teams. Het lijkt onmogelijk om alle aspecten van de complexe samenwerking in teams in een model te vangen. Bovenal bepaalt de vaardigheid en houding van de teamcoach in relatie tot het team of de teamontwikkeling succesvol verloopt. Wat het precies van de teamcoach vraagt, is in andere publicaties uitgebreid beschreven.. We trekken geen eenduidige conclusie over wanneer je welk model het beste kunt gebruiken. Kennis van de modellen, hun voordelen en beperkingen en specifieke toepasbaarheid, maakt je een sterkere gesprekspartner bij klanten en stelt je beter in staat bewuste keuzes in je teamcoaching te maken.