



VISIE OP TEAMONTWIKKELING

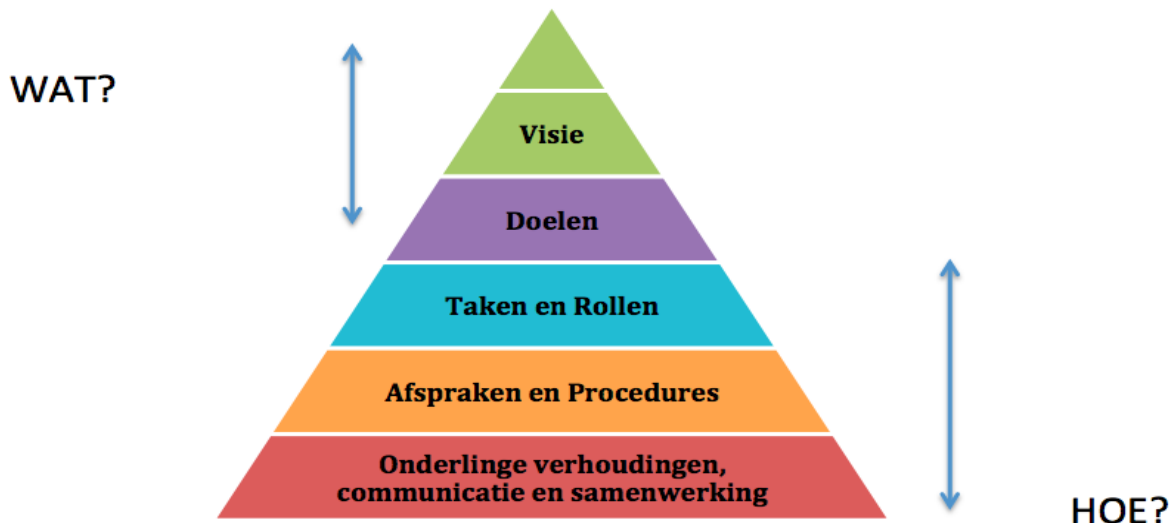
Effectieve teams als basis voor
resultaat én talentontwikkeling

De noodzaak van teamontwikkeling

Een gezonde organisatie is in de huidige tijd een hele uitdaging. Wendbaar zijn, innovatief, concurrerend en financieel gezond blijven is een constante challenge. Teams zijn cruciaal voor de effectiviteit van organisaties. De juiste bundeling van diversiteit en talenten, goed op elkaar afgestemde doelgerichtheid en teamvolwassenheid maakt het makkelijker om gezamenlijk de uitdagingen het hoofd te bieden en om langetermijnstrategieën te kiezen voor uw **organisatieontwikkeling**. Een groot goed in deze turbulente tijden waar 'meer met minder' het motto is. Dit vraagt van de teamleden dat ze zich ontwikkelen van individuen tot een (h)echt team waarin mensen elkaar en hun **talenten managen** en inzetten én elkaar aanspreken. Teams moeten daarbij zelf zo veel mogelijk sturing kunnen geven aan de samenwerking en het behalen van hun teamdoelen. Dat kan alleen maar met aandacht voor **teamontwikkeling** en **team building** en gerichte **training** gebaseerd op de werkpraktijk.

De 4 fasen van teamontwikkeling

Wat is ervoor nodig om het optimale uit een team te halen? Natuurlijk is de leidinggevende al voortdurend gericht op het creëren van resultaat. Een team is immers niet voor niets bij elkaar. Om tot goede resultaten te komen, moet echter aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. Deze voorwaarden hebben vooral te maken met het proces van samenwerken, de manier waarop het team met elkaar omgaat, de gezamenlijke afspraken en de verdeelde taken en rollen. De doelmatigheid van een team hangt daarvan sterk af. Een effectief team heeft inzicht in het eigen functioneren, ontwikkelt zich en levert optimale prestaties.



Teamdoelmatigheidsmodel Fry: problemen in een team altijd een niveau hoger oplossen anders ben je pleisters aan het plakken

Een team ontwikkelt zich in een aantal fasen naar een volwassen en vitaal team. Dit is een dynamisch proces, te vergelijken met de ontwikkeling van een mens. Elke fase heeft zijn eigen kenmerken en onderliggende denkpatronen. In elke fase heeft het team competenties te leren om gezond en succesvol door te kunnen groeien naar de volgende fase.

Fase 1

In de eerste fase werkt een team met name aan het ontwikkelen van commitment en **eigenaarschap** ten aanzien van de **teamdoelen**, de inhoud van het werk en de procedures van het werk. Het gaat erom deze goed te leren kennen, zich ermee te verbinden, er verantwoordelijkheid voor te nemen en elkaar aan te spreken op gemaakte **afspraken**. Het team leert naar elkaar te luisteren, afspraken met elkaar te maken en **feedback** te geven. Het leert het verschil te maken tussen willen en moeten, tussen vragen stellen en een mening geven. De belangrijkste taak van het team en de leidinggevende is **binding** creëren.

Veel gestelde vragen aan een teamcoach in deze eerste fase zijn:

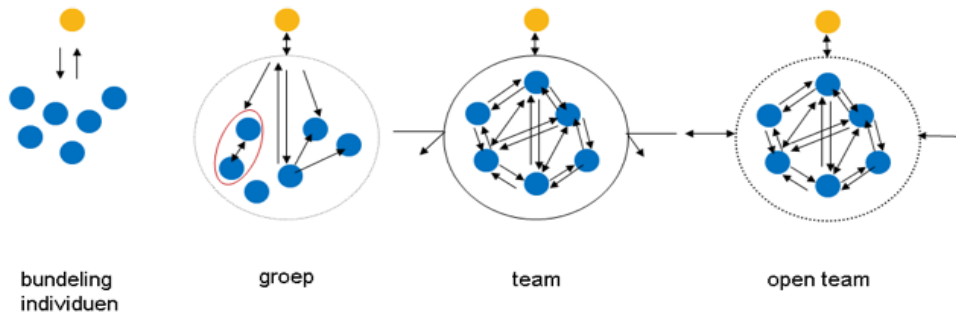
- *Hoe kunnen we een team worden vanuit de verschillende eilandjes?*
- *Na de reorganisatie hebben we een nieuw team. Hoe worden we een (h)echt team?*

Fase 2

In de tweede fase is er al meer sprake van een groep en leert het team omgaan met verschillende meningen en standpunten. Het team oefent met het aangaan van **conflicten** en gaat **onderhandelen**. Feedback geven en vragen, wordt verdiept. De belangrijkste taak in deze fase is **samenwerken** met elkaar, **vertrouwen** in elkaar hebben en **verantwoordelijkheid** nemen ten aanzien van het resultaat.

Vragen in deze fase aan een teamcoach kunnen zijn:

- *Er is gedoe in het team en we kunnen er de vinger niet opleggen...*
- *We komen maar niet verder. Hoe komt dat nou?*



Fase 3

In de derde fase is er sprake van een hecht team dat zich min of meer afsluit voor de rest van de organisatie. Er is intimiteit en het team voelt zich verantwoordelijk voor elkaar en het gemeenschappelijke doel. Er wordt echt van elkaar geleerd. In deze fase leert het team zelfstandig de interactie te optimaliseren, de kwaliteit op een hoog niveau te houden en buiten de kaders te denken. De taak van het team is werkelijke **acceptatie** van elkaars verschillen en elkaars **talenten** ten volle benutten.

Voorbeeld van een vraag aan een teamcoach:

- *Hoe kunnen we ons als team meer profileren in de organisatie?*

Fase 4

In de vierde fase is er sprake van een open team. Het team gaat nu ook een relatie aan met de omgeving en laat zich beïnvloeden door 'buiten'. Het staat open voor nieuwe ideeën van nieuwkomers en van anderen. Elkaars kwaliteiten worden als aanvullend ervaren en in de synergie komen alle talenten optimaal tot hun recht. De taak van het team is **innoveren** en gezamenlijk **excelleren**.

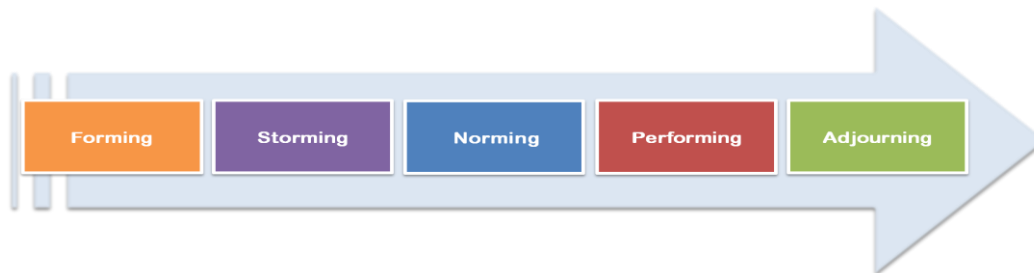
*In deze fase wordt een teamcoach bijvoorbeeld uitgenodigd voor een sessie in het kader van **visieontwikkeling**, innoveren of voor een APK-keuring. Zitten we op de goede weg? Welke nieuwe uitdagingen zien we voor ons?*

Teams en omgaan met veranderingen

Teamontwikkeling is een dynamisch proces. Soms lijkt het alsof een team zich volgordekelijk van de ene fase naar de andere ontwikkelt en dat het team op een gegeven moment 'klaar' is. Maar niets is minder waar. Een team is voortdurend onderhevig aan veranderingen, zeker in deze tijd. Teamleden die afscheid (moeten) nemen, nieuwe teamleden die erbij komen, een andere leidinggevende met een andere stijl en ideeën, teams die worden samengevoegd, een **organisatieontwikkeling** of een overname. Elk team, hoe zelfstandig het tot dusver ook opereerde, krijgt dan te maken met regressie. Het team valt terug naar een eerdere fase: afwachten, beschuldigen en praten in termen van moeten in plaats van willen.

De juiste aandacht geven

De verandering die het team moet ondergaan wordt soms als pijnlijk ervaren. Vaak gaat het over miskenning en erkenning. Daar waar het team zich aan gehecht heeft en waar het loyaal aan was, wordt weggenomen. Het goede nieuws is dat een volwassen team zich snel herstelt. Het regressieve gedrag duurt maar kort. Belangrijk is wel dat er aandacht besteed wordt aan de verandering. Het is werkelijk even stilstaan om verder te gaan. Samen afscheid nemen van dat wat er was. Dan kan het team weer verder gaan. Let wel: ineffectief teamwerk betekent hoge coördinatiekosten en lage productiviteit. Het is daarom ook business wise aandacht te geven aan **emoties bij veranderingen en reorganisaties**.

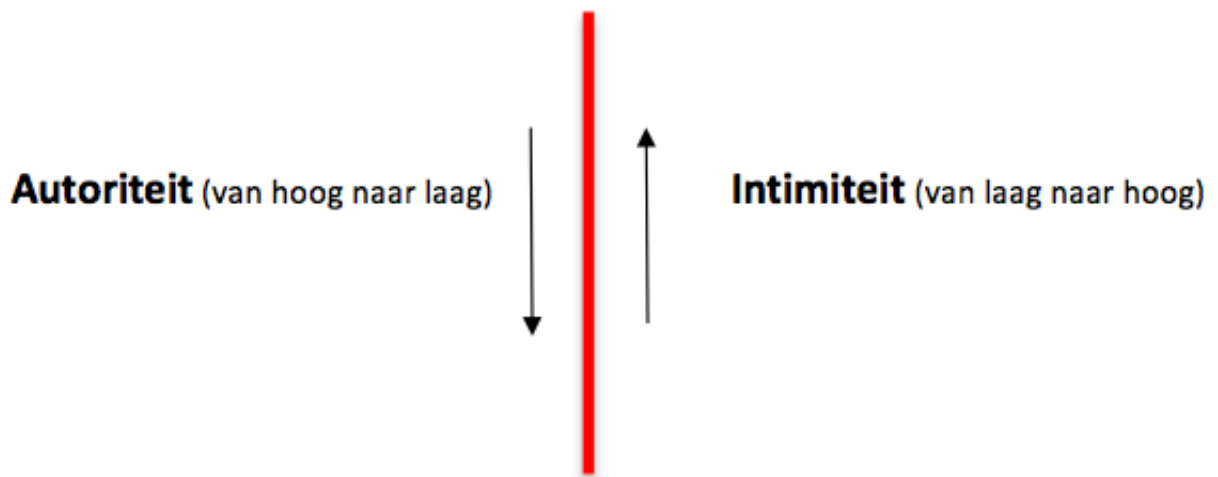


De rol van de teamleider

Naarmate een team zich meer ontwikkelt, zal de rol van de leidinggevende veranderen. Een startend team heeft aansturing nodig: heldere en duidelijke instructies en een veilige basis om met elkaar te delen en van elkaar te leren. Het team is gericht op de teamleider. In volgende fases zal de leidinggevende het team steeds meer moeten loslaten zodat het team zich kan ontwikkelen naar volwassenheid. Zijn of haar stijl van leidinggeven is veel meer gericht op het proces en minder op de inhoud. De teamleider stimuleert, laat anderen meer aan het woord, creëert randvoorwaarden, geeft vertrouwen en bevordert **talentontwikkeling** en **teamontwikkeling**.

Coaching van teams naar meer effectiviteit

Het team onderzoekt samen met de manager de effectiviteit van de samenwerking en de mogelijk belemmerende onderliggende patronen. Men maakt samen afspraken om een stap te zetten. Dit impliceert dat bij **teamcoaching** en **teambuilding**, de teamleider steeds onderdeel zal zijn van het coachingsproces. Om de leidinggevende te laten groeien in zijn of haar rol, zodat deze steeds meer verbindend en dienend leiderschap vertoont, is **management development** en **executive coaching** een juiste investering. De leiders van teams - en organisaties - moeten immers zelf het voorbeeld geven voor het gewenste gedrag en de waarden van de organisaties voorleven. "People don't buy what you do, they buy why you do it", zo legt Simon Sinek uit. Oftwel: practice what you preach.



Levine: de intimiteit van de groep stijgt als de autoriteit van de leider daalt en andersom

Wat doet Romy de Rijk als teamcoach voor u en uw team?

Voor de meeste teams valt het niet mee om zichzelf een spiegel voor te houden. Voor veel leidinggevendenden is dit ook onbekend terrein. Dat is waar een teamcoach kan ondersteunen. Een teamcoach stimuleert de teamleden om gezamenlijk eigenaarschap voor de eigen teamontwikkeling en het resultaat daarvan op zich te nemen. De teamcoach doet dit vooral door de teamleden inzicht te geven in de wijze waarop zij met elkaar omgaan en maakt helpende en belemmerende patronen in die omgang bespreekbaar. Dit inzicht maakt dat een team meer bewuste keuzes kan maken en daardoor effectiever wordt. De teamcoach kan ook **procesbegeleiding** bieden bij het ontwikkelen van een **teamvisie** en -missie, bij afspraken over **teamrollen** en resultaten. Een teamcoach gaat niet vertellen wat het team moet doen en bemoeit zich ook niet met de inhoud van het werk. De teamcoach faciliteert en deelt observaties en indrukken met het team en intervineert op verschillende manieren. Daar kan het team dan vervolgens zelf mee verder. Zo blijft de verantwoordelijkheid voor het functioneren van het team liggen waar deze hoort: bij het team en de teamleider zelf. Het team krijgt nieuwe inzichten op basis waarvan het zelf andere keuzes kan maken en acties kan ondernemen. De teamcoach maakt samen met de opdrachtgever en het team een plan van aanpak en stelt vragen. Soms makkelijke, soms lastigere, maar altijd verhelderend.

Vragen van een **teamcoach** kunnen zijn:

- Welk gedrag laten de teamleden zien?
- Hoe en met welk gedrag beïnvloeden ze elkaar?
- Hoe houden ze met elkaar een ongewenste situatie in stand?
- Wat is het gewenste gedrag? Waar moet het team naartoe bewegen?
- Hoe komen we daar gezamenlijk? Wat is het plan van aanpak?

Plan van aanpak teamontwikkeling en teamcoaching

Een teamontwikkeltraject start altijd met intakegesprekken/interviews en eindigt met een evaluatie en borging.

1. Intakegesprek met de leidinggevende

In een intakegesprek met de opdrachtgever, veelal de leidinggevende, onderzoeken we de vraag. Wat is het probleem, wie is de probleemdager, wat is de werkelijke vraag en wat moet het gewenste resultaat zijn? Als blijkt dat de vraag een managementvraag is of een individuele vraag (van de leidinggevende bijvoorbeeld) dan adviseren we **managementcoaching** of **executive coaching**. Ook maken we tijdens de intake een inschatting van het ontwikkelniveau van het team, de mate van verantwoordelijkheid van het team voor de hier-en-nu situatie, de huidige interactiepatronen die de niet gewenste situatie in stand houden en de coachingsmogelijkheden (vaardigheden, onderliggende denkpatronen, hanteren van dilemma's). Soms is de intake al meer dan de helft van het traject.

2. Intakegesprekken/interviews met de teamleden

Na de intake met de leidinggevende houden we intakegesprekken/interviews met (een deel van) de teamleden. Ook bij hen onderzoeken we probleem, vraag en gewenst resultaat. Deze gesprekken leveren waardevolle en aanvullende informatie op vanuit het perspectief van de teamleden. Daar waar zinvol maken we in de intakefase gebruik van een vragenlijst. Tijdens de intake komen onderliggende denk- en interactiepatronen aan het licht. Bijkomend voordeel van de intakegesprekken is dat de teamleden meer betrokken raken en zich meer verantwoordelijk voelen voor het gewenste resultaat. De resultaten uit de individuele

gesprekken bespreken we anoniem met de opdrachtgever. Dit kan leiden tot bijstelling van de vraag en het gewenste resultaat.

3. Contract

Na deze voorbereiding stellen we een teamcontract op waarin het probleem, de inhoudelijke vraag en het gewenste resultaat uitgewerkt worden. Ook stellen we een programma op met bijbehorende interventies. We expliciteren rollen, taken en verwachtingen.

4. Teamsessies

Na akkoord gaan we met het hele team aan de slag. Dit kan, afhankelijk van de vraag en het resultaat, op verschillende manieren gebeuren: een teamsessie waarin onderzoek naar onderliggende patronen centraal staat, het bijwonen van een of meer werkoverleggen of vergaderingen, een **training** met bijvoorbeeld als onderwerp feedback geven of een activiteit voor **teambuilding** met het accent op samenwerken. Steeds met op maat gesneden resultaatgerichte interventies. Ook kunnen we samen met het team aan de slag gaan met het ontwikkelen van een **teamvisie**. De teamsessies kunnen ook starten met het bespreken en ervaren van de individuele profielen en het teamprofiel op basis van **Spiral Dynamics** oftewel **waardenmanagement**.

5. Evaluatie en borging

Na afloop van het traject evalueren we het proces en resultaten met de opdrachtgever. Is een terugkomsessie nodig? Is **personal coaching** en/of **executive coaching** nodig? Of een **training**? Wat kan het team doen om het behaalde resultaat te borgen en te werken aan verdere uitrol? Borging is een essentieel onderdeel van een teamontwikkeltraject. Hoe houdt het team de ontwikkeling naar een vitaal en duurzaam team vast?

Interventies van een teamcoach

De interventies die we inzetten tijdens de **teamcoaching** zijn toegespitst op de fase waarin het team zich bevindt en de vraag die het team heeft. Een kenmerk van de interventies is de beweging die we willen creëren. Een aantal voorbeelden per fase:

Fase 1: Ontwikkeling = binding en focus creëren

- Spiral Dynamics/waardenmanagement voor inzicht in elkaars waarden en drijfveren
- Oefeningen en opdrachten om een gemeenschappelijke visie te formuleren
- Outdooroefeningen om elkaar als team te leren kennen
- Kennismakingsopdrachten om meer van elkaars talenten maar ook onhebbelijkheden en gebruiksaanwijzingen te weten te komen
- Krachtenveldanalyse
- Eisenhowergrid voor taken, verantwoordelijkheden en prioriteiten
- Organisatieopstellingen
- Teamdoelmatigheidsmodel van Fry

Fase 2: Ontwikkeling = leren omgaan met verschillen, samenwerken met elkaar en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen ten aanzien van het resultaat

- Spiral Dynamics/waardenmanagement voor inzicht in elkaars waarden en drijfveren
- Feedback geven en ontvangen
- Kernkwadranten van Daniel Ofman
- Teamrollen van Meredith Belbin
- Onderzoek naar (verborgen) regels en overtuigingen
- Dramadriehoek analyseren en uitspelen
- De 5 teamfrustraties van Patrick Lencioni

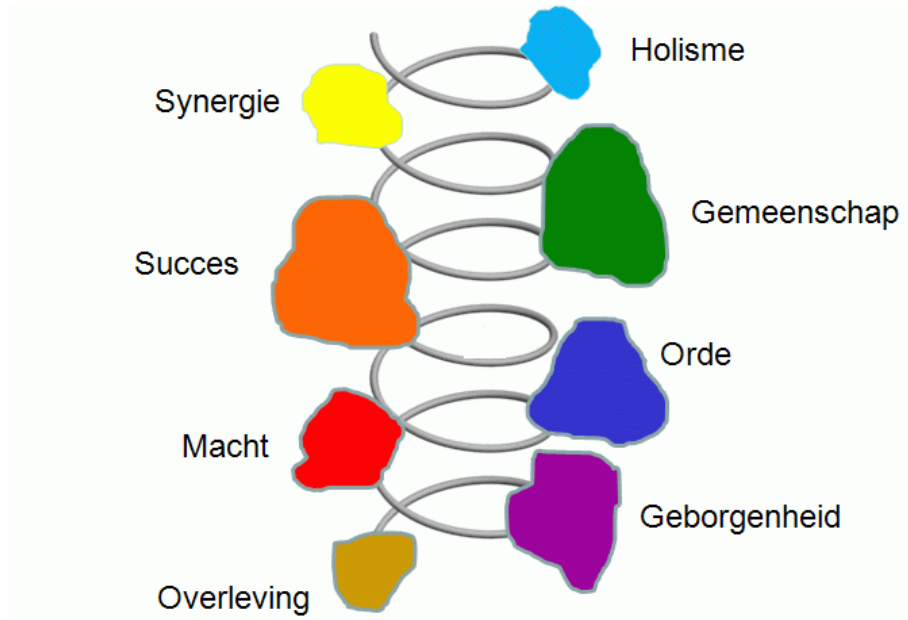


Fase 3: Ontwikkeling = vanuit accepteren van elkaars verschillen en gebruikmaken van elkaars talenten actief de samenwerking met anderen buiten het team opzoeken

- Spiral Dynamics/waardenmanagement voor inzicht in elkaars waarden en drijfveren
- SWOT-analyse
- Elevatorpitch en personal branding
- Assertiviteitsoefeningen
- Netwerkopdrachten

Spiral Dynamics

Bij teamontwikkeling is **Spiraldynamics** oftewel **waardenmanagement** een inzicht gevend veranderinstrument. Aan het begin van het teamtraject maken we een analyse van de huidige situatie van het team, de gewenste situatie van het team en van de individuele teamleden. U krijgt een foto van uw team met alle sterke punten, valkuilen en uitdagingen. **Change management** is eenvoudig wanneer iedereen dezelfde waarden deelt en hetzelfde belangrijk vindt. Maar zo gaat het meestal niet in de praktijk. **Organisatieontwikkeling** en **teamontwikkeling** gaan daarom vaak moeizaam. Het waardenprofiel geeft inzicht in wat teamleden en het teams als geheel drijft en via welke route een gewenste verandering kan worden gecreëerd. Het onderscheidt 8 verschillende waardensystemen of **drijfveren**, aangeduid met kleuren, elk met hun eigen kracht, valkuilen, motivaties en allergieën. Het geeft antwoord op: Wat zijn de onderliggende waarden en drijfveren van een ieder? Hoe verhouden die zich tot elkaar in dit team, wat is helpend en wat niet, welke waarden en drijfveren zijn onderbelicht of worden zelfs afgewezen? Wat is er nodig om in beweging te komen? Ook bij het selecteren van een nieuw teamlid is **Spiral Dynamics** zeer waardevol. Een vraag zou kunnen zijn: “Welke waarden moeten wij toevoegen om meer daadkracht in het team te krijgen?” of “We moeten meer innovatie van de grond krijgen, wat is daarvoor nodig in ons team?”



Spiral Dynamics / waardenmanagement