

# Werken aan Teamontwikkeling



## Teamontwikkeling

### Afstemming kost tijd

De meeste teams hebben enige tijd nodig voordat ze vruchtbaar en effectief samenwerken. Onderlinge afstemming, begrip en vertrouwen in elkaar is er niet vanzelf. Ook al kennen enkele leden van de groep elkaar, als er anderen bijkomen zal voor de onderlinge afstemming opnieuw tijd nodig zijn.

Om een effectief, zelfstandig en zelfsturend team te worden doorlopen teams vier fasen. Het idee dat een team niet een statisch geheel is maar zich ontwikkelt volgens een aantal min of meer vast patronen is door Tuckman zo'n 50 jaar geleden bedacht en is daarna verder onderzocht en ontwikkeld. Een team ontwikkelt zich globaal in een viertal stadia met daarbij bijbehorende taakactiviteiten volgens de fameuze fasen 'forming', 'storming', 'norming' en 'performing' (Tuckman, 1965).

Doorloopt het team al de fases met succes dan zal het team zelfstandig en zeer effectief gaan (samen)werken.

### Meetinstrument teamontwikkeling

Een beproefde manier om de teamontwikkeling in kaart te brengen is met behulp van het 'Meetinstrument teamontwikkeling©', ontwikkeld door *Werken met Succes* in samenwerking met de *Radboud Universiteit Nijmegen*.

Het Meetinstrument Teamontwikkeling© brengt nauwkeurig in kaart in welke fase van teamontwikkeling het team zich bevindt. De teamleden scoren 48 items en bespreken de resultaten met elkaar. De resultaten dienen als basis om een gesprek te voeren over de samenwerking en teamontwikkeling. Dit gesprek is uitgangspunt om met elkaar doelen te formuleren om de samenwerking verder te effectueren.

Bij de ontwikkeling van het meetinstrument hebben we ons laten inspireren op de literatuur (Ito en Brotheridge, 2008; Tuckman, 1965; Wheelan, 2008) en een analyse onder experts werkzaam in het adviesveld en in de wetenschap.

Teams die het meetinstrument hebben ingevuld geven de volgende feedback:

- "Het gesprek gaat precies waar het over moet gaan"
- "Een zeer nuttige bijeenkomst"
- "Een handig overzicht, we weten nu waar we staan"
- "Hier hebben we echt wat aan"
- " Ik ben niet zo van de invullijsten, maar het resultaat is lekker concreet"

Omdat elk team uniek is en zelfstandig successen, doelen en acties formuleert zijn de uitkomsten zeer divers. Enkele voorbeelden van acties zijn:

- Vaker samen lunchen om elkaar beter te leren kennen
- Een aantal bijeenkomsten organiseren rondom veiligheid in het team en feedback
- Aanpassing van de vergaderstructuur

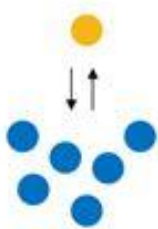
## MEETINSTRUMENT TEAMONTWIKKELING

Taakaspecten Relatie ↓	Taakorïentatie	Effectiviteit	Communicatie	Probleemoplossing
Zelfsturing	Optimaal presteren	Zelf beslissen	Voortbouwen op elkaar	Weten we wat werkt
Samenhang	Staan achter doelen	Effectief werk verdelen	Elkaar aanspreken	Samen problemen oplossen
Conflict	Vaak oneens	Afspraken niet nakomen	Over elkaar praten	Problemen vooruitschuiven
Afhankelijkheid	Leider bepaalt	Afspraken onduidelijk	Voorzichtig	Leider beslist

Meetinstrument Teamontwikkeling©

### Fase 1: Forming, afhankelijkheid

De teamleden:

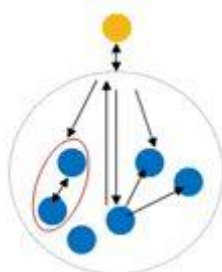


- zijn afwachtend en proberen aan de verwachtingen te voldoen,
- leren elkaar kennen en communiceren nog oppervlakkig met elkaar,
- verwachten van de manager dat hij aanstuurt en problemen oplost.

In het begin is een losse verzameling van individuen bezig door onderlinge afstemming een groep te vormen. Dat gaat aarzelend, zoals bij baders aan de waterkant die eerst voelen hoe het water is en die er nog niet in durven. Er ontstaan interactiepatronen: sommige teamleden willen direct aan de gang, anderen zijn nog afwachtend. Sommigen stellen vooral vragen of maken grapjes en anderen houden zich nog gedeisd. Er zijn hoge verwachtingen naar de leidinggevende.

### Fase 2: Storming, conflict

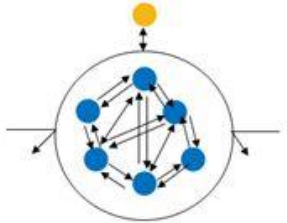
De teamleden



- discussiëren veel (soms met conflicten tot gevolg),
- komen afspraken niet altijd na,
- zijn onduidelijk in wat zij van de manager verwachten.

In deze vaak stormachtige, conflictueuze fase gaan de groepsleden zich realiseren hoeveel werk er te verzetten valt wat kan leiden tot paniekreacties. De teamleden proberen invloed uit te oefenen op de taakverdeling en de inhoud van het werk. Er ontstaat eilandjesvorming binnen de groep. Van echte samenwerking is nog weinig sprake. Ieder is nog te veel voor zichzelf bezig. Er wordt vaak uitgebreid gedebatteerd, ook over zaken waarover men het eens is. Het team moet nog leren om discussie om te zetten in een constructieve dialoog.

### Fase 3: Norming, samenhang



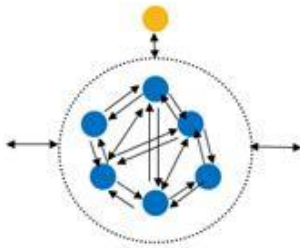
De teamleden:

- kennen elkaar goed en durven elkaar aan te spreken,
- hebben overeenstemming over de taakverdeling,
- verwachten van de manager dat hij hen coacht

In deze fase zijn de teamleden gewend aan elkaar. Men begint elkaar aan te vullen en er is sprake van echte samenwerking en positief teamgevoel in plaats van strijd zoals in de vorige fase.

Er is veel interactie tussen de teamleden. In plaats van te discussiëren worden vaker vragen aan elkaar gesteld. Misschien is de productie nog niet op zijn top maar er is vertrouwen en acceptatie. Binnen het team ontstaan duidelijke groepsgewoonten met afgesproken normen. Men spreekt in de 'wij-vorm' over het team en is er trots op. Het wordt nu mogelijk om constructief met kritiek te komen. Er is ontspanning in de groep en vertrouwen in de werkwijze. Naar buiten toe is het team nog gesloten.

### Fase 4: Performing, zelfsturing



Het team

- is in staat een creatieve dialoog te voeren,
- evalueert, stelt eigen werk bij en lost problemen op,
- verwacht van de manager kameraadschap.

De onderlinge verhoudingen en verwachtingen zijn in deze fase gevestigd en er wordt goed gepresteerd. De groep is hecht en er is duidelijk sprake van een efficiënt functionerend team. Problemen worden door het team zelf geanalyseerd en opgelost. De groepsleden kennen en accepteren nu elkaars

sterke en zwakke kanten en ze weten wat hun rol is. Het team kent de teamdoelen, evalueert deze zelfstandig en stelt de werkzaamheden daar waar nodig bij. Het team staat erg open voor invloeden van buitenaf en leert graag van anderen (teams).

Frank van der Heijden, Werken met Succes

Hubert Korzilius, Radboud Universiteit.