**Inhoud van deze F**ocus**F**iche**:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Help met effen opvulling | Wat is teamgroei? | p.1 |
| Knoop in touw met effen opvulling | Teamontwikkeling en het delen van leiderschap | p.1 |
| **Doel silhouet** | Psychologische veiligheid als fundament én doel. | p.2 |
| **Selectievakje met vinkje met effen opvulling** | Welk gedrag van teams/teamleden hoort bij welke fase? | p.3 |
| Controlelijst met effen opvulling | Overzichtstabel | p.5 |
| **Zakelijke groei met effen opvulling** | Het team en de rollen van leider/manager/coach | p.6 |
| **Krabbelen met effen opvulling** | Oefeningen | p.7 |
| Boeken op een plank met effen opvulling | Bronnen | p.9 |

****

**Wat is teamgroei?**

Als introductie op waar teamontwikkeling of teamgroei voor staat, ontwikkelden we een animatiefilmpje, dat je vindt via <https://vimeo.com/866735582/7e87b91927?share=copy>

Teamontwikkeling komt uiteindelijk neer op groei van de **teamvolwassenheid**.

Men kijkt bij teamgroei of teamontwikkeling graag naar fasen of naar cijfers, maar in eerste instantie komt het neer op: samen werk maken van groei. Groeien in de resultaten die het team behaalt en in de wijze waarop je die door goed samenwerken behaalt. Ook door als team lessen te trekken (wat heeft hier gewerkt? Hoe pakken we het volgende keer aan?), enzovoort.

Afbeelding met tekst, Lettertype, logo, schermopname

Automatisch gegenereerde beschrijvingDat het er lineair en gefaseerd uitziet maakt het misschien aantrekkelijk, maar intussen weten we dat de realiteit wel wat grilliger is. Een team dealt ook wel ’s met tegenslagen of kent door omstandigheden een nieuwe samenstelling en zet tijdelijk een stapje achteruit, bv.

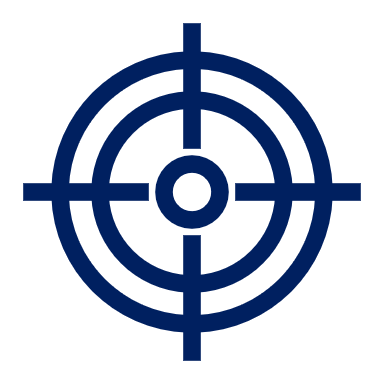
****

**Teamontwikkeling en delen van leiderschap.**

Delen van leiderschap: het is geen doel op zich. Teamontwikkeling is dat ook niet. Een team groeit niet om te groeien. Waar gaat het wel om? De resultaten, al klinkt dat misschien nogal zakelijk. Laat ons die resultaten ’s van dichterbij bekijken.

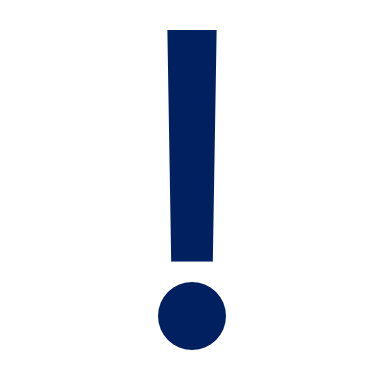
Als je graag wil dat een team flexibel inspeelt op de verwachtingen, zich extern als goede vertegenwoordigers van de organisatie of onderneming presenteert, als het wenselijk is dat de leden van het team zelf op zoek gaan naar creatieve oplossingen en dat zo op maat mogelijk van de cliënt of de klant, dan is een ondernemend team de beste garantie. Je koppelt slagkracht aan snelheid van handelen. Komt met steeds betere antwoorden voor de dag op vragen want er wordt continu werk gemaakt van leren en verbeteren. Van voeling houden met de klant (“is dit wat onze doelgroep nog steeds wil?” “Heeft deze cliënt nog andere vragen?”). Enzovoort.

Zo’n ondernemend team ga je niet op een klassieke manier leiden want dan rem je de ontwikkeling en groei. Integendeel: jullie zullen zich samen moeten afvragen welk leiderschap waar dient te liggen.

****

**Psychologische veiligheid als fundament én doel.**

Het is een basis als je groei van mensen op het oog hebt: dat ze psychologische veiligheid ervaren. *Erop vertrouwen dat je risico’s mag nemen, dat je jouw ideeën en zorgen kwijt kan aan de anderen, dat je vragen mag stellen en dat fouten toegeven evident is.* De mate waarin teamleden ervaren dat dit allemaal kàn in het team, drukt een grote stempel op hun betrokkenheid en motivatie, bepaalt mee het leergedrag van de teamleden en uiteindelijk ook hun prestaties (bv de besluitvorming, het innoverend vermogen, …). Als leidinggevende stimuleer je dialoog, normaliseer je mislukkingen als neveneffect van leren, vier je successen met het team, e.d.m.

Het stimuleren van een (psychologisch) veilig klimaat vormt de rode draad binnen het traject ‘leidinggeven met impact’. In het onderdeel ‘leiden, managen en coachen van medewerkers’ wordt hier uitgebreid bij stilgestaan.

Er is natuurlijk in veel teams sprake van **‘tegengestelde krachten’**: enerzijds willen mensen uitstekend samenwerken met elkaar, maar toch gebeurt het dat iemand dat niet durft of niet kan. Enerzijds wil ik leren uit mijn fouten, maar anderzijds hoop ik vooral geen fouten te maken. Ik wil me af en toe laten zien en tegelijk is het vaak comfortabeler ongezien te zijn. Het vergt minder kwetsbaarheid die ik moet tonen. *En dan kiezen mensen voor de weg van de minste weerstand: we maken het elkaar (en vooral onszelf) niet te lastig, en als ik toch mijn ding wil zeggen dan doe ik dat wel in de wandelgangen, en petit comité.* Het is een soort spel dat mensen wel ’s spelen of meespelen, zonder dat iemand ooit de handleiding heeft hoeven lezen.

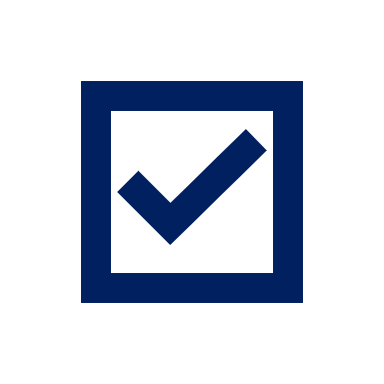
Bij het ene team is dit wellicht hardnekkiger dan bij het andere team.

Door teams met elkaar in dialoog te laten gaan (bv. aan de hand van de teambarometer) en vooral samen te laten bepalen waar ze werk willen van maken, bruuskeer je dat teamspel niet te sterk. Toch streef je naar meer psychologische veiligheid. Meer dan een analyse van wanneer de wandelgangen het drukst bevolkt zijn, is stilstaan bij ‘wanneer/op welke momenten was het teamklimaat op z’n veiligst’ heel leerrijk: waar willen we méér van?

Psychologische veiligheid is dus nodig om (verder) te groeien als medewerker en als team. Maar het omgekeerde is ook waar: waar mensen groei gewaar worden stijgt ook de psychologische veiligheid.

“We hebben dit al een paar keer goed kunnen regelen samen. Blijkbaar lukte dat deze keer niet. Even horen bij de collega’s wat ik hier over het hoofd zie.”

Je hoeft met andere woorden niet eerst een bepaald niveau van veiligheid af te wachten vooraleer je stappen zet. Bespreek samen wat er nodig is om zo’n stap te zetten. En check achteraf samen het effect daarvan: wat leren we hier uit? Wat maakt dat het wérkte? Wat deden we toen er twijfel in onze rangen sloot?

****

**Welk gedrag van teams/teamleden hoort bij welke fase?**

Een team inschatten, er de juiste ‘fase’ op kleven, is geen exacte wetenschap, en er bestaan geen absolute waarheden rond. Geeft niet, want het gesprek, de **dialoog** is veel belangrijker dan een kruisje zetten of er een getal op kleven. Voor zo’n dialoog is dan weer gemeenschappelijke taal van doen, vandaar deze focusfiche. Hieronder proberen we te omschrijven welk gedragingen je van een team in elk van die fases kunt zien.

De kleurentabel op de volgende pagina is een samenvattende, algemene omschrijving van het functioneren van een team in elke fase. Dat op een nog veel concreter niveau gaan omschrijven kan, maar de vraag is hoe zinvol dat is. Uiteindelijk zal het team met zijn leidinggevende of coach moeten proberen inschatten waar ze zich bevinden, en vooral waar men samen werk wil van maken.

Hoe gedetailleerder je zo’n beschrijving wilt, hoe groter de valkuil wordt om te discussiëren over details: ‘deze zin over deze fase klopt voor ons, maar de tweede helft van die zin uit de andere fase klopt eigenlijk ook wel.’ Wat je wil is vooral **de teneur blootleggen**: hier zijn we goed in (hoe blijven we daar op toezien?), en hier willen we echt werk van maken (‘hoe pakken we dat aan?’).

Er zijn 4 dimensies waarop we de teamgroei bekijken en elke dimensie kent nog ’s drie eigen componenten.

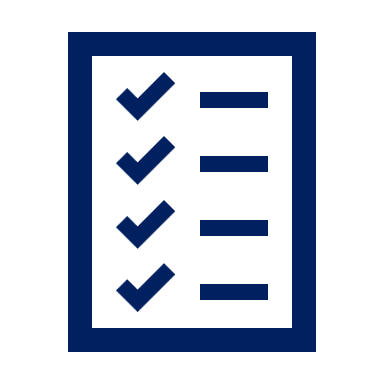
|  |  |
| --- | --- |
| **dimensies van teamfunctioneren** | **componenten per dimensie** |
| *vakmanschap* | * inzetbaarheid |
| * kwaliteit van uitvoering |
| * continu leren |
| *organiseren* | * regeltaken |
| * coördinatie in en tussen teams |
| * oplossingsgericht werken |
| *samenwerken* | * teamcommunicatie |
| * omgaan met conflicten |
| * beslissen |
| *ondernemen* | * werken vanuit visie |
| * doelgericht werken |
| * cliëntgericht werken |

Voor elk van die componenten zijn dan weer 4 ‘niveaus’ te onderscheiden: dat van basisteam – team – zelfstandig team – ondernemend team. Dat gedetailleerd in kaart brengen kan via een **teambarometer** (zie aparte focusfiche hiervoor), maar we starten met een overzicht van het teamgedrag per fase.

Het geeft een summier beeld van elke fase, en je dient het zo te bekijken: een team in een bepaalde fase kan alles van de fases ‘daaronder’, maar gaat (in de meeste van die dingen) een stap verder, is daar minder afhankelijk voor van de leidinggevende, enzovoort.

Op deze pagina noteer je evt. welke gedragingen uit het overzicht op de volgende pagina je herkent, wat evt. onduidelijk is, …

|  |  |
| --- | --- |
| **BASISTEAM (1)**  Het team levert zorg of dienstverlening, en is vooral gericht op individuele taken en doelen. We doen wat van ons verwacht wordt, en informeren elkaar.  Teamleden pakken regeltaken op, vooral met betrekking tot praktische dagelijkse zaken: wie zorgt ervoor dat … in orde komt, wie let er op … ?  Meningsverschillen gaan we in deze fase liever uit de weg, ze uiten kan evt. wel. Ze effectief bespreken doen we liever via de leidinggevende.  We spreken dingen af met elkaar, en op die besluiten komen we normaal niet terug, we bekijken niet of ze ook nageleefd worden en of ze het gewenste effect hebben.  Onze leidinggevende/coach stelt actief de doelen aan de orde. | **TEAM (2)**  Het team heeft een gezamenlijk doel.  Teamleden stemmen met elkaar af en houden rekening met elkaar.  Het team verzorgt zelf wat er geregeld moet worden rondom de kerntaak.  We zijn ons in deze fase (meer) bewust van het effect van ons eigen gedrag op cliënten en collega’s.  Er is ruimte voor discussie en meningsverschillen, en we weten hoe we die kunnen bespreken. Onderlinge conflicten pakken we zelf op, evt. met hulp van anderen..  Kaders en visie van de organisatie vormen de basis van besluiten. Wie verbeteringen wil aanbrengen probeert anderen te overtuigen.  We vragen op eigen initiatief ondersteuning aan leidinggevende/coach, bv. om veranderingen (bij onszelf/elkaar) positief te bespreken. |
| **ZELFSTANDIG TEAM (3)**  Teamleden zetten zich gezamenlijk in voor het teamdoel.  Het team zorgt voor de afstemming van regeltaken. We benutten hierbij elkaars kwaliteiten. Teamleden ervaren een veilige en open cultuur binnen het team: we voorkomen conflicten of lossen ze gezamenlijk op.  We houden in het oog dat we reflecteren op eigen gedrag en op ons handelen als team.  Het team signaleert zelf verbeterpunten en werkt ook aan verbetering. De cliënttevredenheid volgen we op. Behoeftes van cliënten (klanten) vormen het uitgangspunt van discussies: we nemen samen besluiten waar we achter staan. En we denken mee na over organisatorische onderwerpen.  We regelen zelf de ondersteuning die nodig is, de leidinggevende/coach is nog regelmatig bij ons aanwezig. | **ONDERNEMEND TEAM (4)**  Wij spreken elkaar aan op het gedrag en ondersteunen elkaar waar nodig.  Teamverwachtingen en -doelen stellen we zelf continu bij. We reflecteren op relaties met cliënten en samenwerkingspartners.  Hamvraag voor het team: wat hebben cliënten/klanten van ons nodig en hoe gaan we dat realiseren? Het team slaagt er daarbij in om goed ‘om zich heen te kijken’: welke hulp willen we graag van ondersteunende diensten, hoe werken we met anderen samen? … Het team past zijn manier van werken aan aan veranderingen in de omgeving (nieuwe technologie, nieuwe vragen, …).  Het team stemt zelf af met anderen en werkt continu aan verbeteren en vernieuwen. Regelmatig evalueert het team hoe ze overleggen, tot besluiten komen en de plannen realiseren.  Conflicten met anderen of externen lossen we zelf op.  Het team volgt ontwikkelingen met een open blik en past zich erop aan. |



Een ondernemend team is dus het ‘summum’ van teamgroei … Bereikt een team dat ooit helemaal, en voor hoelang? Misschien wel, het is alleszins handig te weten waar dat (gericht) groeien naartoe leidt. Er zijn veel zaken die een team op z’n pad tegenkomt. Zaken die helpen, zaken die voor stagnatie zorgen, en soms is een stap achteruit echt verstaanbaar. Of zelfs noodzakelijk. Misschien zijn er ook in de organisatie(cultuur) dingen ingebakken die verdere vooruitgang bemoeilijken?

In elk team is er verschil tussen mensen, en dat is net de kracht van een team: samen zorgen dat de gewenste resultaten bereikt worden, door goed samenwerk bovendien. De ene zal meer of grotere rollen op zich nemen dan de andere. Omwille van de levensfase waarin iemand zich bevindt, de mentale fitheid, persoonlijkheidskenmerken, persoonlijke leergoesting, enz. Zolang daar open over kan gesproken worden, vormt dit geen probleem. Uiteraard kan het (tijdelijk) uitvallen van één of twee teamleden voor een groot effect zorgen. Bijvoorbeeld wanneer de collega die de uurroosters opmaakte niet langer aan boord blijft. Of wanneer de collega die anderen aanvuurt om out of the box te denken, met de noorderzon verdwijnt. Het effect kan van die aard zijn dat het ganse team een ‘stap terug’ zet qua teamontwikkeling, en ook dat is geen ramp. De realiteit is nu eenmaal vaak grilliger dan de theorie doet uitschijnen. Het team wordt ook niet plots ‘slechter’ door die stap terug, maar heeft misschien meer ondersteuning nodig of een leidinggevende die een tijdlang actiever op de voorgrond treedt. Hoe lang dit precies duurt is geen issue, als de richting maar duidelijk blijft en het team voeling houdt met wat er nodig is om .

Als een team erin slaagt open te reflecteren op het eigen handelen en leerproces, de eigen opvattingen en de manier van werken en leren, en dat vervolgens kan omzetten in nieuwe acties, als dat team tegelijk openstaat voor nieuwe ontwikkelingen en daarmee aan de slag gaat, dan heb je een *lerend team*, en lerende teams zijn de spil van een onderneming of organisatie (Kommers, 2010).

**Het team en de rollen van leider/manager/coach**

In de module *‘leiden, managen en coachen van medewerkers: de juiste balans’* van dit leertraject komen de 3 rollen van de leider aan bod:

* leider (richten)
* manager (inrichten)
* coach (verrichten)

Deze drie rollen kan je òòk in een team onderscheiden. Een goed functionerend team heeft - zeker vanaf fase 3 (het ‘zelfstandig team’) - een eigen manier om deze drie rollen te voorzien. Het leiden of richten gaat over de why en de what: waar gaan we naartoe, welke doelen onderscheiden we en wat gaan we doen? Het sàmen richting bepalen, dus. Het inrichten staat met de how gelijk: hoe gaan we werken? Hoe organiseren we ons? Het verrichten is dan het eigenlijke doen, uitvoeren van wat je gepland of afgesproken hebt. Én elkaar hierin ondersteunen en bijsturen (coachen).

Je kan overeenkomsten zien met de vier dimensies waarop we de groei van het team kunnen aflezen: vakmanschap gaat vooral over het verrichten (coachen), inrichten (managen) is het organiseren en samenwerken, en het ondernemen toont sterke overeenkomsten met richten (leiden).

De rol van de leidinggevende verandert in de loop van de teamontwikkeling, omdat dat leiden of richten steeds dichter bij het team komt te liggen. Eerst gaat het nog over organisatorische zaken (wie houdt zich waarmee bezig = verdelen van rollen), maar geleidelijk kunnen ook eigen ambities door het team naar voor geschoven worden, én kunnen ze hun handelen daar naar richten. Een ondernemend team kan zelf afwegen of wat ze aan het doen zijn, wel – conform de visie van de organisatie/onderneming - dienend is ten aanzien van cliënt of klant.

****

**Oefening**

Bepaal in welke fase jouw team zich bevindt. Je kan zelf een inschatting maken aan de hand van de tabel hoger, maar veel nuttiger is het om die inschatting *samen met het team* te maken. Geraakt men het er niet over eens? Hoera, hier kan zinvolle info uit komen!! Waarom kijk jij er zo naar, wat zie jij ons doen dat je doet besluiten dat we (op dat vlak) in die fase zitten? …

Een zinvolle methodiek kan de **teambarometer** zijn – zie daartoe de aparte **F**ocus**F**iche. Je herkent er de vier dimensies waarop teamgroei zichtbaar is, en telkens de drie componenten per dimensie, waar dan vier stellingen rond voorgelegd worden. Die vier stellingen staan telkens voor een fase in ontwikkeling: basisteam – team – zelfstandig team – ondernemend team. De stellingen geven dus weer hoe ver een team staat in z’n ontwikkeling op dat vlak.

Teamleden kiezen met de teambarometer telkens de stelling (of uitspraak) die het beste past bij het team op dit moment. Iedereen kiest wat voor hem of haar het meest passend het team beschrijft. Je bekijkt elke component als volgt: je kiest pas voor de derde stelling als het team ook aan stelling 1 en 2 voldoet. Beschouw het dus telkens als én én.

Als iedereen de passende stellingen heeft aangeduid, dan brengen we de score van het team samen, zo krijgen we een teamoverzicht dat je op de volgende bladzijde ziet.

Je kan dit blad (evt uitgeprint op A3-formaat) gebruiken voor een teamdialoog, of je kan via het Excelbestand op voorhand vragen aan elk teamlid om de vragen te scoren, en dan het verzamelblad met de scores op team voorleggen (het visuele aspect geeft snel een indruk!). Volgende vragen zijn helpen bij de dialoog over de resultaten:

* *Waar zijn we het over eens dat we het op dat vlak goed doen?*
* *Waar zijn we het blijkbaar niet over eens? Leg ’s uit hoe jullie dat zien? Waar zitten die verschillen precies in?*
* *Waar zijn we het over eens dat we het niet zo goed doen, en wat daarvan willen we ook aanpakken? Hoe gaan we dat vervolgens doen?*
* *Eventueel: de componenten waar we goed op scoren, hoe kunnen we ervoor zorgen dat we het daar goed op blijven doen? Hebben we zicht op de werkende bestanddelen daarvan?*

Afbeelding met tekst, schermopname, software, nummer

Automatisch gegenereerde beschrijving

Hierboven een printscreen van het Excelbestand dat bij de FocusFiche van de Teambarometer hoort. In dit fictieve voorbeeld telt het team 6 leden.

Er zijn 4 dimensies (de 4 kolommen), met telkens 3 componenten (telkens 1/3 van een kolom). In totaal dus 12 componenten, met telkens vier regels beschrijving van het niveau, wat overeenkomt met de vier teamfases. Wanneer alle individuele inschattingen door teamleden in het Excelbestand zijn ingebracht, zie je in één oogopslag hoe de scores verdeeld zijn per component.

**Bronnen**

* Birkhoven Zorggoed. (2020). *Teamkompas voor Zelfsturing.* Geraadpleegd op 30 juni 2023, van https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2020/11/Teamkompas-zelfsturing-Birkhoven.pdf

(gebaseerd op fasenmodel voor teamontwikkeling van Hersey en Blanchard)

* Kommers, H., Dresen, M., 2010, *Teamwerken is teamleren?* Ruud de Moor Centrum
* Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe, s.d. Teambarometer [Tool]
* Thuis in de Buurt*,* s.d. Teambarometer. [Tool] Geraadpleegd op 30 juni 2023, van https://www.yumpu.com/nl/document/view/44142263/thuis-in-de-buurt-teambarometer-in-voor-zorg

(geïnspireerd op het fasenmodel voor teamontwikkeling van Goof van Amersfoort (kwaliteit in praktijk, maart 2004))

Afbeelding met Lettertype, Graphics, zwart, ontwerp

Automatisch gegenereerde beschrijving

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, logo

Automatisch gegenereerde beschrijving

Dit artefact valt onder de European Union Public License (EUPL) en dient gedistribueerd te worden onder de meest recente versie van de EUPL. Meer informatie hierover is beschikbaar op [EUPL | Joinup (europa.eu)](https://eur03.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fjoinup.ec.europa.eu%2Fcollection%2Feupl&data=05%7C01%7Csofie.bogaerts%40vlaanderen.be%7C319f9ee71b61477d0ed008db47ce408a%7C0c0338a695614ee8b8d64e89cbd520a0%7C0%7C0%7C638182723406387243%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=baVjITPvkqeeBXwe%2B2TNRwqvLYXYDoR5uwhgOLfSSxI%3D&reserved=0).