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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Help met effen opvulling | Inleiding | p.1 |
| Knoop in touw met effen opvulling | Welke link is er tussen de fasen van teamontwikkeling en het gedrag van de leidinggevende? | p.1 |
| **Tekenfiguur met effen opvulling** | Welk gedrag van de leidinggevende hoort bij welke fase? | p.3 |
| Controlelijst met effen opvulling | Overzichtstabel | p.5 |
| **Krabbelen met effen opvulling** | Oefeningen | p.7 |
| Boeken op een plank met effen opvulling | Bronnen | p.8 |

****

**Inleiding**

Delen van leiderschap: het is geen doel op zich. Teamontwikkeling is dat ook niet. Een team groeit niet om te groeien. Waar leiderschap gedeeld wordt, kunnen teams flexibel, wendbaar, slagkrachtig hun opdracht vorm geven wat ook hun resultaten (de dienst-verlening, bv) ten goede komt.

We weten uit onderzoek dat dat delen van leiderschap voor teamleden zelf ook waardevol is. Waar autonomie, verbinding en competentie meer plaats krijgen, groeit ook de tevredenheid van medewerkers, en hun betrokkenheid en motivatie ten aanzien van hun werk (Vansteenkiste, 2020). Als leiderschap louter gedeeld wordt om te besparen (op het aantal formeel leidinggevenden), krijg je natuurlijk een heel ander verhaal, waar ‘frustratie’ één van de hoofdkenmerken van zal zijn. Frustratie is een slechte voedingsbodem om in te groeien. Het zal teams (en teamleden) in dat scenario ook aan de ondersteuning ontberen om hun groei kwaliteitsvol en duurzaam te realiseren.

****

**Welke link is er tussen de fasen van teamontwikkeling en het gedrag van de leidinggevende?**

In de fasen van teamontwikkeling zagen we eerst 4 dimensies waarop de ontwikkeling of groei zichtbaar is: vakmanschap, organiseren, samenwerken en ondernemen. De groei van het team onderscheiden we dan weer in vier fasen: basisteam, team, zelfstandig team en ondernemend team. Dit komt uitgebreid aan bod in de **F**ocus**F**iche ‘gedrag van team/medewerkers per fase’.

Het ‘gedrag’ van de leidinggevenden zal op veel manieren méé evolueren met het team, en in die evolutie van de leidinggevende zijn (minstens) twee tendensen op te merken. Zie daartoe de figuur op de volgende bladzijde.

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, ontwerp

Automatisch gegenereerde beschrijving

Met andere woorden:

* *Je stelt gedrag dat aansluit bij het gedrag van het team in de respectievelijke fase.* Je evolueert dus mee: dat jouw team meer leiderschap opneemt betekent dat je minder sturend bent op aantal zaken, teamleden meer probeert te coachen en te versterken dan hun werk te controleren, e.d.m.
* *En je stelt óók gedrag dat uitnodigt (aanzet, stimuleert) tot de volgende stap*: hoe kan ik dit team helpen groeien? Wat in mijn gedrag zou groei uitlokken? De besluitvorming loopt bijvoorbeeld heel vlot met het team terwijl jij de rol van voorzitter (op overleg) opneemt, kan je die rol bij het team leggen? Eventueel gedeeltelijk, in het begin? De rol van een voorzitter zal belangrijk blijven bij overleg, maar die hoeft niet per se bij iemand met een leidinggevende functie te liggen, toch?

Je kan dit ook *flexibel* bekijken, bij crisisoverleg neem je die rol van voorzitter misschien beter wél nog op? Ons advies zou zijn: stem dat af met het team! Bespreek dat openlijk. Bevraag hoe zij dat zien. Vermijd met andere woorden dat het overkomt dat – als puntje bij paaltje komt – je hen toch niet zo vertrouwt of hen minstens de kwaliteiten niet toedicht om zelf tot krachtige besluiten te komen.

De leidinggevende is dus ook de procesbegeleider van de groei. En zo’n proces-begeleider die … is niet de verantwoordelijke voor de groei zelf. Hij of zij faciliteert, zet op weg, reikt tools aan, coacht, gooit dingen op tafel, maar het team blijft verantwoordelijk. Of *wordt* dat toch steeds meer. Mits dat team op hulp kan rekenen. Op die van jou, bijvoorbeeld.

Het team is *in charge.* Natuurlijk kan een team dingen on hold zetten of zelfs vragen dat de leidinggevende dingen even overneemt, bv. omdat ze de handen vol hebben met het inwerken van nieuwe collega’s. Maar als dat uit handen geven structureel gebeurt, de eerste reflex vormt bij de minste moeilijkheden, dan heeft het team een issue. En de procesbegeleider gooit dat op tafel: wat betekent dit, wat is er nodig opdat …?

Als leidinggevende is het vergroten en versterken van een veilig groei- en leerklimaat een belangrijk doel. Teamleden ervaren psychologische veiligheid. Mensen durven hier hun mening geven én mogen er van uit gaan dat men feedback krijgt op wat iemand doet en niet op wie iemand is.

Je streeft er dus naar als leidinggevende, maar stelt tegelijk ook **voorbeeldgedrag**. Je kan je er aan ergeren dat mensen elkaar niet vertrouwen, maar durf jij jezelf kwetsbaar op te stellen?

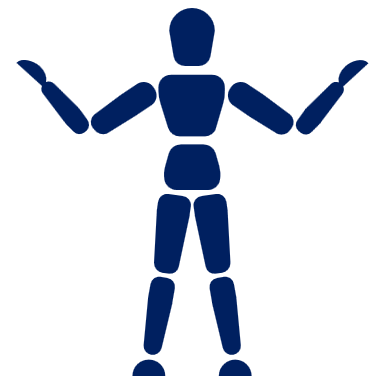
Bv. *“We hebben met het team een helse periode achter de rug. Het was voor mij* (als jullie leidinggevende) *in zekere zin óók nieuw, én heftig. Ik heb geprobeerd om hier te zijn, om beschikbaar te zijn. Tegelijk weet ik niet of dat ook zo overkwam? Én was dat ook wat jullie nodig hadden? Kunnen we het daar ’s samen over hebben?”*

Bv. *“Mocht er een volgende keer komen, wat willen jullie mij dan meer, minder of anders zien doen? Op welke ondersteuning wil je het liefst kunnen rekenen?”*

Model staan voor anderen, ligt mee aan een basis waarin medewerkers en teams zelf meer leiderschap opnemen. Je zorgt voor het nodige vertrouwen, ze hebben jou ook dingen zien doen. Het motiveert mensen ook, wat hun prestaties ten goede komt.

Afbeelding met tekst, Lettertype, schermopname, logo

Automatisch gegenereerde beschrijving

**Welk gedrag van de leidinggevende 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 gesprek is dan weer gemeenschappelijke taal nodig, vandaar deze **F**ocus**F**iche en die over het gedrag van teams/medewerkers per fase van teamontwikkeling.

In de horizontale (kleuren)tabel op bladzijde 5 vind je een omschrijving van het gedrag van de leidinggevende bij elke fase van teamontwikkeling. Tekst die voorafgegaan wordt door een **⇨** toont (mogelijk) gedrag van de leidinggevende om het team een stapje naar de volgende fase te doen zetten.

Op de volgende pagina kan je oplijsten welk gedrag je al stel of (vaker) wilt stellen. Vanuit het achterliggende idee: wat is helpend om de groei van mijn team te faciliteren?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **dit gedrag stel ik vandaag al** | **teamfase** | **dit gedrag wil/ga ik (vaker) stellen** |
|  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **BASISTEAM**  *Nadruk ligt op creëren van vakvolwassenheid (mensen zijn bereid en bekwaam, zijn professioneel, leggen zelfstandigheid aan de dag in de uitvoering van het werk).*  Snel terugkoppelen van prestaties naar team en individuele leden. Beoordeling vindt vooral plaats op wat je zelf opmerkt over teamleden.  De doelen aanreiken en werk maken van de acceptatie ervan.  Leidinggevende heeft groot aandeel in het fiksen van problemen. Hij of zij organiseert het overleg (agenda opmaken, voorzitten, besluiten helder formuleren, …).  ⇨ Het uitvoerend takenpakket van teamleden stilaan verbreden.  ⇨ Streven naar brede(re) inzetbaarheid van teamleden, waardoor flexibiliteit in uitvoering toeneemt.  ⇨ Eenvoudige regeltaken steeds meer aan het team overdragen (vb activiteit in detail plannen, (ontwerp) verlofplanning, bewaken van orde en netheid, verslag nemen van overleg, …).  ⇨ Stilaan werk maken van (meer) inzicht omtrent de manier waarop de prestaties van het team tot stand komen. | **TEAM**  *Nadruk ligt op het vergroten van de organisatorische zelfstandigheid:  integreren van meer complexe regeltaken, bv. zelf de weekplanning opmaken.*  Veranderingen in de uitvoering bedenken en invoeren, nieuwe collega’s inpassen, …: meer en meer aan team zelf overlaten. Als leidinggevende blijf je beschikbaar en je checkt zelf ’s wat lukt.  Het team betrekken bij problemen, bv. als het gaat over conflicten in team. De verantwoordelijkheid voor de oplossing ligt nog voor een groot stuk bij de leidinggevende.  Het team om advies vragen rond teamdoelen en de wenselijke normen (wanneer hebben we goed werk geleverd?).  Werkoverleg ligt voor een deel in handen van het team. Het team kan zelf al verbeteringen voorstellen m.b.t haar prestaties.  Beoordeling blijft hoofdzakelijk een zaak tussen leidinggevende en individu, maar je hebt wel feedback gesprokkeld bij anderen.  **⇨** Stimuleer het team meer en meer om zelf te analyseren hoe goed hun werk is, en voorstellen te formuleren tot verbetering.  **⇨** Stimuleer onderlinge constructieve feedback, vraag ook zelf gericht om feedback op jouw gedrag (bv. na een lastig overlegmoment, …).  **⇨** Hoef je wel altijd aanwezig te zijn op teamoverleg, of bij elk punt op de agenda? Welke rollen kan het team daarin zelf opnemen? |
| **ZELFSTANDIG TEAM**  *Accent ligt hier op de samenwerking en de sociale volwassenheid van de leden en het team.*  De leidinggevende stimuleert dat leden elkaar coachen, en elkaars kwaliteiten gebruiken met oog op verbetering van de teamprestaties. De leidinggevende hoeft doorgaans niet tussen te komen bij interne conflicten, bovendien slagen teamleden er in elkaar zelf aan te spreken op gedrag. Voor het werkoverleg hebben ze geen aparte inrichter of voorzitter nodig, ze schakelen hulp in mocht dat nodig zijn.  Beoordeling richt je in op basis van meerzijdige feedback, met als doel bevordering van de persoonlijke ontwikkeling én de teamontwikkeling.  Doelen en normen worden in overleg tussen leiding en team vastgesteld.  **⇨** De leidinggevende helpt het team zich ook extern te blijven richten.  **⇨** Je bent meer coach dan leidinggevende, maar legt bv. zelf vragen op tafel waar de organisatie (nog) een antwoord rond verwacht. Het resultaatsniveau is doorgaans je focus. | **ONDERNEMEND TEAM**  Het team profileert zich in deze fase door (lokaal) ondernemerschap, en bepaalt op eigen initiatief zelf teamdoelstellingen en verbetert het eigen niveau continu.  De leidinggevende is hier een beschikbare coach, die relatief weinig betrokken hoeft te zijn in de werking.  **⇨** De leidinggevende of coach is hier verdiepend, spiegelend, prikkelend.  **⇨** Pols naar de ondersteuning die ze nodig hebben, en naar de hulpbronnen waar ze beroep op kunnen doen. |

Afbeelding met geel, cirkel, tekenfilm, clipart

Automatisch gegenereerde beschrijving

**Oefening**

Neem de kleurentabel bij de hand en zoek naar het gedrag dat *jij* als leidinggevende geregeld stelt. Duid aan in de tabel of noteer de gedragingen apart. Maak het heel concreet: wat zien mensen jou doen?

Dat gedrag kan gerust uit verschillende fasen komen, de kans is zelfs groot: zo eenvormig of rechtlijnig ontwikkelt een team zich meestal niet. Als je aan meerdere teams leiding geeft, dan merk je misschien dat je verschillend gedraagt naargelang het team dat je voor je hebt? Ook heel logisch.

Gebruik evt. de tabel op blz. 4. om gedrag te noteren:

* Met welke teamfases komen jouw aangeduide gedragingen (vooral) overeen? Komt dit (grotendeels) ook overeen met de fase waarin het team zich bevindt? (zie **F**ocus**F**iche ‘gedrag van teams/medewerkers per fase’)? Waar zitten de verschillen?
* Vind je gedrag van jezelf terug waarvan blijkt dat je het team wat onderschat?

= leidinggevend gedrag dat eerder aansluit bij een lagere teamfase dan degene waar het team zich in bevindt?

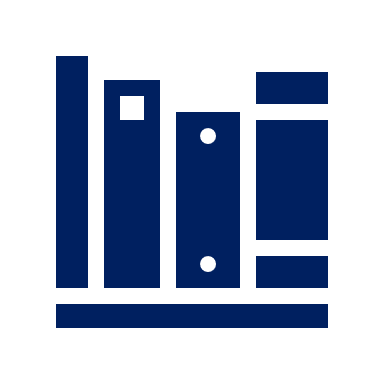
Indien dat zo is:

* Niet erg, zélfs leidinggevenden zijn mensen!
* Handig is om na te gaan *waarom* je dit gedrag stelt. Zit daar een soort ‘voorkeursgedrag’ in van je? Een manier van handelen waarbij je je heel comfortabel voelt? Of krijg je op een of andere manier signalen dat dit het gedrag is dat je wel moet stellen in jouw onderneming of organisatie? Welke signalen zijn dat dan, en van waar/wie komen ze?
* Welk gedrag ga je (vaker) stellen opdat het beter aansluit bij de fase van jouw team of omdat het de groei van het team faciliteert?

Volgende stap in de oefening: **hoe bevraag je jouw team**? Je kan zelf wel denken dat je je zus of zo gedraagt, het team is een belangrijke informatiebron: zien zij dat namelijk ook zo? Wat is hun ervaring?

* Je kan ze dezelfde lijst bezorgen en vragen om een aantal gedragingen aan te duiden. De resultaten bespreek je dan op team.
* Of je bespreekt dit van meet af aan op team. Ideaal is dat dit een open gesprek is, waarbij iedereen zegt hoe hij of zij er naar kijkt. Als de onwennigheid voor zo’n thema te groot is (afhankelijk van hun teamontwikkeling, dus), kan je ze eerst als groep de tijd geven om de gemene delers aan te duiden (wat ziet (haast) iedereen qua gedrag bij jou uit die lijst?), en daarna zelf aansluiten en daarover in dialoog gaan. Zij presenteren de gedragingen dan als team en niet als individuele teamleden.

Besluiten van het gesprek kunnen dan gaan over: wat probeer ik als leidinggevende af te leren, of welk gedrag ga ik vaker stellen omdat het jullie als team vooruit helpt, hoe maken we hier af en toe een gespreksonderwerp van samen zodat jullie mij feedback kunnen geven? …

**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

Van Hootegem, G., e.a. (2008). *Anders organiseren & beter werken: Handboek sociale innovatie en verandermanagement.* Acco.

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). *Basic psychological need theory : advancements, critical themes, and future directions.* https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1

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).