

Trefwoorden:

lerende organisatie,

teamontwikkeling,

opleiding & training

# LEREND WERKEN IN TEAMS

Veel cursussen en opleidingen richten zich op het ontwikkelen van individuele medewerkers. Regelmatig hoor ik van managers dat het toepassen van de leerstof achterwege blijft. Het vermoeden is dat dat te maken heeft met programma's die onvoldoende aansluiten bij de praktijk van alledag. Voor vaardigheidstrainingen kan ik me dat goed voorstellen. Een cursus Powerpoint heeft weinig zin als je het programma niet op je computer hebt staan. Ook bij persoonlijke effectiviteitprogramma's geldt iets soortgelijks; werkomgeving en leerstof moeten op elkaar aansluiten.

## Samenvatting

*Dit artikel beschrijft aan de hand van praktijkvoorbeelden met welke paradoxen je als manager tijdens leertrajecten te maken krijgt. Het beschrijft welke signalen je kunnen opvallen en welke specifieke hulpmiddelen je kunt inzetten. Ook wordt aangegeven hoe je op een concrete manier richting kunt geven aan de ontwikkeling van medewerkers binnen teams. Uitgangspunt in deze bijdrage is dat leren in groepsverband meer impact en rendement opleveren dan investeringen in individuele leertrajecten.*

Ik herinner me een oud-collega, Marieke, die naar een assertiviteitscursus was geweest. De eerste week was het goed merkbaar. Ze zei bijvoorbeeld vaker nee en stelde tegenvragen bij een verzoek om informatie. Na een tijdje verviel ze weer in haar oude gedrag. Volgens mij had dat maar weinig te maken met de kwaliteit en effectiviteit van de cursus, maar voor een deel met haar werkomgeving. Een verandering bij Marieke impliceert immers een aanpassing van de omgeving. In dit geval collega's die zich opnieuw moesten verhouden tot de 'nieuwe' Marieke. Zij kregen te maken met tegenvragen en verzoeken die minder gemakkelijk gehonoreerd werden.

Het succes van individuele leertrajecten hangt dus deels af van de reactie van de omgeving. In hoeverre de collega's bereid zijn zich aan te passen aan de gedragsverandering van één medewerker. Ik vermoed dat medewerkers beter in teamverband iets kunnen leren,

zodat ze met elkaar een nieuwe taal en veranderingen doorvoeren.

## Gulden regel bij leren

Een van de gulden regels in verandermanagement is dat als je van situatie A naar B gaat, je dat altijd met de uitgangspunten, principes, taal en regels van B moet doen. Deze regel is ook van toepassing bij leervragen. Meer van hetzelfde leidt niet tot een wezenlijke verandering, meer van A leidt niet tot B.

### Individuele leerparadox

Het klinkt zo eenvoudig: leren. De praktijk is echter weerbarstig. Volgens mij heeft dat met de individuele leerparadox te maken die bij vrijwel iedereen leeft en het ontwikkelproces soms danig in de weg zit. Deze paradox is als volgt:

- We hechten aan oude denkbeelden en vertonen weerstandsgedrag.
- In eerste instantie begrijpen we niet wat we moeten leren.
- We kunnen alleen leren door onszelf te onderwijzen (persoonlijk leerproces).
- We kunnen onszelf alleen onderwijzen door te gaan doen wat we nog niet begrijpen.

Kortom bij leren en ontwikkelen gaat het om twee dingen:

- Je wordt gevraagd je eigen veronderstellingen te onderzoeken en je ongelooft op te schorten.
- Je wordt gevraagd 'blind' te geloven, je verlangen te volgen en actief te experimenteren.

Eigenlijk bevindt een medewerker zich in een fragment van Alice in Wonderland. Alles is onbekend en wonderlijk. Zoals het citaat van Carroll Lewis beschrijft:

*Come to the edge. We might fall.  
Come to the edge. It's too high.  
Come to the edge. And they came,  
and he pushed and they flew.*

In een traject bij een productiefabriek kwam ik het als volgt tegen. Doel van het ontwikkeltraject was om alle 24 uur-teams effectiever met elkaar te laten werken. In het programma schonken we aandacht aan onderwerpen als het hebben en vormen van oordelen, hoe praat je met elkaar, wat zijn je sterke eigenschappen, waar heb je een hekel aan, welke onderlinge relaties zijn er en hoe is de verhouding met de supervisor.

Tijdens de programma's werden we (de deelnemers en ikzelf!) geconfronteerd met de leerparadox en denkbeelden als:

- Dit soort bijeenkomsten hebben toch geen zin, laat mij maar gewoon werken.
- We moeten zeker de hele dag zitten en luisteren.
- Als we maar geen 'gekke, vage en softe' opdrachten moeten doen.
- Zijn we wel in staat om de 'fabriekstaal' te spreken?
- Als het maar geen zuipfestijn wordt.

Vragen waar veel antwoorden op te geven zijn en die uiteindelijk leidden tot het treffen van voorzorgsmaatregelen, zoals het reizen per touringcar, het opzetten een afwisselend doe- & luisterprogramma enzovoort. Na verloop van tijd bleek echter dat het merendeel van de medewerkers volstrekt geen moeite had om de stof te begrijpen. Reageerden medewerkers opgelucht nadat ze hun eigen verhaal hadden verteld, zorgen hadden geuit of lang sluimerende ruzies hadden uitgepraat. Knipten en plakten de meesten er lustig op los. Bleek er een behoorlijk aantal vinologen (tegenover de verwachte bierdrinkers) aan tafel te zitten en was er vrijwel geen sprake van nachtelijke doorzakacties. Kortom de praktijk leerde ons dat het naast een zorgvuldige voorbereiding, het óók een kwestie was van lef tonen en doen!

"Alsof lerende teams altijd een succes zijn!" Ik kan me de reacties voorstellen. Nee, ook in teams blijft ontwikkelen moeilijk en speelt een paradox die relevant is voor leren. Voordat ik daarop inga, kort een definitie van een team.

## Leren in teams

Een team is een systeem bestaande uit mensen en de relaties die zij met elkaar hebben. Daarnaast wordt een team beïnvloed door haar omgeving en de grotere organisatie waar zij deel van uit maakt. De leden van een team, hun onderlinge relaties en de omgeving bepalen de specifieke eigenschappen en gewoonten van een team. Geen enkel team is dus gelijk aan en ander team. Ook moet er sprake zijn van een gemeenschappelijke doelgerichtheid. Wat duidt op het creëren van een gemeenschappelijk beeld. Een laatste element is onderlinge verbondenheid, het afstemmen en elkaar motiveren, kortom een gemeenschappelijk draagvlak.

### *Leerparadox in teams*

Het leren in en ontwikkelen van teams is complex. Deze complexiteit heeft te maken met de volgende vraag waar vrijwel iedereen, die ooit in teamverband heeft gewerkt, mee heeft geworsteld. Het gaat om de vraag: Hoe open kan ik hier in het team zijn, zonder uit de boot te vallen, met behoud van mijn eigenwaarde?

Eigenlijk is de vraag in hoeverre iemand zich kan en mag onderscheiden van anderen. En met die vraag worden medewerkers geconfronteerd met allerlei gevoelens, gedachten en ervaringen over gelijkheid en ongelijkheid. Ieders antwoord op de vraag wordt beïnvloed door zogenaamde grenswachters. Dat zijn stemmetjes in jezelf, die niet-getoetste veronderstellingen verwoorden over datgene wat gebeurt als je open bent over je eigen actuele ervaringen, gevoelens of gedachten.

Deze grenswachters zijn bijvoorbeeld:

- Als je dat doet vindt iedereen je gek (incompetent, kinderachtig, boers).
- Als je dat doet verlies je je baan, neemt niemand je serieus, verlies je de sympathie van anderen.
- Als je open bent, kwets je anderen.
- Als je iets niet kunt, wil niemand meer met je werken.
- Als je...kom je in een chaos terecht.

Allemaal verschillende gedachten die vervolgens in iedereen doorresoneren. Dat wil zeggen dat alle bijdragen bij iedereen persoonlijke ervaringen uit het verleden en verschillende met elkaar tegensprekende stemmen oproepen. Net als radio's die tegelijkertijd op verschillende zenders, golflengtes en talen staan te loeien.

## Signalen voor teamontwikkeling

Als manager is het meestal lastig om te achterhalen waarom en wanneer niet openlijk wordt uitgesproken wat medewerkers daadwerkelijk ervaren. Meestal hoor ik geluiden als: "Hier is niets aan de hand! Wij zijn een superteam. Wij zijn eerlijk en direct, gaan goed met elkaar om." Soms is dat ook inderdaad het geval en werkt het team op een effectieve en goede manier samen. Meestal is er wel degelijk ruimte voor verdere ontwikkeling. Zonder te psychologiseren zijn er concrete signalen in een team waaraan je kunt toetsen of medewerkers echt zo geweldig samenwerken. Je kunt bijvoorbeeld signaleren dat:

- teamleden steeds van onderwerp veranderen, zonder iets af te maken;
- gedrag en gevoel niet bij elkaar aansluiten, zoals lachen zonder plezier te hebben;
- er een laag en hoog energieniveau (verveeld of jachtig) is;
- teamleden uitspraken generaliseren, zoals spreken vanuit 'wij' of 'men';
- er veel energie in het informele circuit wordt gestoken; in het formele circuit worden zaken niet uitgesproken;
- onderlinge verschillen niet op tafel komen;
- teamleden snel tot stemming overgaan.

## Specifieke leervragen per teamfase

De twee leerparadoxen spelen eigenlijk altijd een rol in leersituaties. Daarnaast zijn er specifieke leervragen die voor ieder team verschillend zijn en die deels afhangen van de fase waarin het team zich bevindt. Uit de groepsdynamica is bekend dat een samenwerkend team een aantal fasen doorloopt. Het ontwikkelproces wordt onderscheiden in vijf fasen (Remmerswaal, 2003). Deze beschrijven de ontwikkeling van de effectiviteit en efficiëntie van de groep in de tijd. Het (her)kennen van deze fasen is een krachtig instrument bij het bepalen van de actuele leervragen en ontwikkelstappen.

1. Voorfase
2. Oriëntatiefase
3. Machtsfase
4. Acceptatiefase
5. Autonome fase

## Praktijkvoorbeeld

In een teamontwikkeltraject met drie ploegen werd het als volgt zichtbaar. Ieder team werkte sinds anderhalf jaar samen en bestond uit vijf à zes medewerkers. De drie ploegen waren gezamenlijk verantwoordelijk voor de restaurantwerkzaamheden. Iedere dag zorgden zij voor de catering van 2000 fabrieksmedewerkers.

Tijdens de bijeenkomsten bleek al snel dat de ploegen bepaalde beelden over elkaar hadden (zie figuur 1). In positieve zin was de A-ploeg speels en flexibel; de B-ploeg serieus en nauwgezet; de C-ploeg het meest ervaren en direct. De onderlinge verwijten waren voor de hand liggend. De A-ploeg was chaotisch en had een hekel aan strakke afspraken; de B-ploeg was tobberig en fanatiek en had een hekel aan impulsieve onbezonnenheid; de C-ploeg was arrogant en bot en had een hekel aan naïeve gelatenheid.

Kortom de A-ploeg had in slechte dagen een hekel aan de pietluttige B-ploeg, de C-ploeg vond de A-ploeg soms maar een zootje ongeregeld en de B-ploeg ten slotte tobde over de botte opmerkingen van de C-ploeg.

In het verleden waren deze verschillen niet zo sterk naar boven gekomen. Echter het was de bedoeling dat de ploegen intensiever gingen samenwerken, de ploegoverdrachten frequenter zouden plaatsvinden en medewerkers flexibeler over de drie ploegen inzetbaar zouden zijn. Allemaal mooie plannen, maar in werkelijkheid namen dat de drie ploegen sterk stelling, waren de gepercipieerde verschillen tussen de ploegen groot (gezamenlijke vijand kiezen) en werden afwijkende meningen binnen een ploeg vrijwel niet geuit. In de wandelingen werd veel gekletst, uiteraard over de vervelende ..ploeg en de manager van de afdeling werd horendol over de onderlinge conflicten en ruzies.

	A-ploeg	B-ploeg	C-ploeg
Compliment	Spontaan Flexibel	Serieus Nauwgezet	Ervaren Direct
Verwijt	Naïef Chaotisch	Tobberig Fanatiek	Arrogant Bot
Hekel aan	Zwaarmoedige pietluttigheid	Impulsieve onbezonnenheid	Naïeve gelatenheid

Figuur 1. Beelden van de drie ploegen over elkaar

De teamontwikkelingsdagen droegen bij aan het verhelderen van de rollen en elkaars verwachtingen. In kleine gemixte groepjes zijn de medewerkers aan de slag gegaan met het vertellen van verhalen en ervaringen binnen het eigen werkterrein. Om beelden over de werkzaamheden, hun rollen, zichzelf en elkaar uit te wisselen. Veelal ondersteunt door eenvoudige, toegespitste opdrachten. Dit leidde niet alleen tot verrassende, maar soms ook hilarische uitspraken, zodat er samen weer eens gelachen kon worden. Zodat de ploegen gezamenlijk om de tafel gingen zitten om zelf met initiatieven te komen.

Elk ontwikkelingsstadium kent een aantal vragen die de medewerkers moeten beantwoorden. Als manager draag je middelen aan en ondersteun je bij het vinden van antwoorden. De fase waarin een groep zich bevindt heeft, naast consequenties voor de actuele leervragen,

ook gevolgen voor je bijdrage als manager en je interventiemogelijkheden. Immers niet iedere groep heeft dezelfde leervragen en is gebaat bij een standaardaanpak.

### *Voorfase*

In de voorfase wordt het team samengesteld. De medewerkers zijn relatief afhankelijk van de manager.

Leervragen die medewerkers hebben zijn:

- Waarom is dit team bij elkaar gebracht?
- Wat is mijn rol binnen het team?
- Op welke manier werken we?
- Hoe vaak komen we bij elkaar?

De manager neemt uitgebreid tijd voor kennismakings-oefeningen, (Belbin-)rollen en het maken van afspraken over doelen, werkwijzen, werkruimten en tijden.

### *Oriëntatiefase*

Deze fase kenmerkt zich door onzekerheid, betreft acceptatie en vertrouwen. Medewerkers kunnen zich angstig en beklemd voelen waardoor een open uitwisseling achterwege blijft. Onuitgesproken leervragen zijn:

- Pas ik wel in dit team?
- Word ik wel serieus genomen, geaccepteerd?
- Weet ik voldoende?
- Heb ik genoeg ervaring?
- Wil ik hier mijn tijd en aandacht wel aan geven?
- Wat ben ik bereid te investeren?

De manager treedt vriendelijk, maar beslist op en maakt de visie en doelen bespreekbaar. Hij is de trekker van de groep en neemt het voortouw in het bespreken van eerdere ervaringen, vernieuwende ideeën, en mogelijke toekomstscenario's.

### *Machtsfase*

In deze fase gaat het over macht, over welke plaats je binnen de rangorde van het team inneemt. Teamleden testen de manager. Vragen die medewerkers zichzelf stellen zijn:

- Hoeveel macht/invloed heb ik?
- Welke positie neem ik in?
- Door wie laat ik mij beïnvloeden?
- Wie is hier mijn concurrent?
- Wie zal mij steunen?

Teams zijn gebaat met het uitwisselen en bespreken van rolverwachtingen en verschillende karakters en eigenschappen.

### *Affectiefase*

In deze fase ontstaat de ruimte om in ontspanning je plaats binnen het team in te nemen. De rust en veiligheid is een feit. Vragen zijn:

- Wie wil ik dichterbij en wie niet?
- Hoe zit het met vriendschap bij mij, wie wel en wie niet?
- Hoe intiem en met wie?
- Wat wil ik en wel en niet inbrengen, laten zien?

De manager gebruikt opdrachten om de onderlinge beeldvorming te doorbreken benadrukt de bereikte resultaten.

### *Autonome fase*

In deze fase werkt het team zelfstandig. Iedereen levert zijn bijdrage vanuit persoonlijke betrokkenheid. Men voelt zich verantwoordelijk voor elkaar en geeft daar uitdrukking aan. Medewerkers gaan informeel met elkaar om en dragen elkaar verantwoordelijkheden over. De manager houdt de grote lijnen in het oog, en delegeert activiteiten naar de teamleden.

## **Algemene richtlijnen bij teamontwikkeling**

Aangezien geen enkel team gelijk is zijn teambijeenkomsten altijd afgestemd op haar specifieke situatie. Desondanks is het mogelijk een aantal lijnen aan te geven waarlangs de teamontwikkeling zou kunnen verlopen.

### *Individuele gesprekken*

De manager voert met ieder teamlid een gesprek waarin de persoonlijke inzichten over het functioneren van het team worden verzameld. Ook kunnen ze de individuele dilemma's bespreken waar een teamlid mee worstelt en die hem ervan weerhouden om een effectieve bijdrage te leveren.

### *Workshop teamcultuur*

In deze workshop worden normen, waarden en gewoonten van het team in kaart gebracht. Bijvoorbeeld met hulp van het enneagram of de kernkwadranten. Een aantal gewoonten zijn ondersteunend voor het functioneren van het team, andere kunnen behoorlijk in de weg zitten.

### *Workshop teamsamenstelling en relaties*

In deze workshop worden de teamsamenstelling verkend en in relatie gebracht tot het teamfunctioneren. Daarnaast worden ieders individuele kwaliteiten in kaart gebracht en de individuele bijdrage vanuit die kwaliteiten aan een creatieve teamontwikkeling. Daarnaast wordt de helderheid in de onderlinge relaties vergroot.

### *Workshop doelgerichtheid*

De manager en de medewerkers gaan in deze workshop in op het op een constructieve wijze komen tot een gezamenlijk beleids- c.q. ondernemingsplan, wat een gezamenlijk draagvlak heeft. Daarnaast worden de persoonlijke, team- en organisatiedoelen in kaart gebracht en met elkaar geïntegreerd.

### **Literatuur**

- Hirschhorn, L. (1988) *The workplace within, psychodynamics of organizational life*, Cambridge, MIT Press.
- Kets de Vries, M.F.R. (2001) *Leiderschap ontraadseld, een handleiding*, Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds.
- Ofman, D. (2002) *Bezieling en kwaliteit in organisaties (herdruk)*, Utrecht, Kosmos-Z&K Uitgevers.
- Remmerswaal, J. (2003) *Handboek groepsdynamica, een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*, Soest, Uitgeverij H. Nelissen.

### **Minke Stadler**

*Minke Stadler richt zich binnen organisaties met name op leiderschap- en teamontwikkelingsprogramma's. Sinds drie jaar is zij verbonden aan Kern Konsult, bureau voor organisatie-ontwikkeling. E-mail: [minke.stadler@kernkonsult.nl](mailto:minke.stadler@kernkonsult.nl). Meer informatie: [www.kernkonsult.nl](http://www.kernkonsult.nl).*