

Hoe volwassen is jouw team?

Uit: Aan de slag met Teamcoaching

Door: Marijke Lingsma

Een metafoor

Buffels volgen hun leider en nemen geen initiatieven. Als de 'hoofdbuffel' in een ravijn stort, loopt de rest er achteraan. Als de 'hoofdbuffel' door een jager wordt neergeschoten, blijft de kudde doelloos staan.

Ganzen daarentegen lossen elkaar af. Bij toerbeurt nemen ze het voortouw. Als de gans die voorop vliegt moe wordt, neemt een andere gans het over.

Hoe worden we nu vliegende buffels? Daarin is het nemen van de eigen verantwoordelijkheid het startpunt!

Inleiding.

In de theorie 'Situationeel Leiderschap' van Hersey en Blanchard wordt er gewerkt met vier niveaus voor de volwassenheid van teams: M1, M2, M3 en M4. Hierbij staat de M voor Maturity, taakvolwassenheid. Op M1- en M2-niveau opereert een team op *junior*-niveau. Op M3 en M4 op *senior*-niveau.

Overigens hangt de mate van ontwikkeling van een team niet alleen af van de individuele leden van dat team, maar juist ook, en dat is een open deur, van de leidinggevende van dat team.

Een leidinggevende die alleen maar instructie of oplossingen geeft, creëert junioren. Hij creëert luie en passief denkende medewerkers en houdt ze klein. Wie zich als een junior gedraagt, afwachtend is, geen verantwoordelijkheid neemt, verleidt de manager zich instructief op te stellen. Een juniorenteam richt zich in zijn interactie op de leider: *Follow the leader*. Hij wordt er voor betaald om beslissingen te nemen, hij weet alles en is verantwoordelijk.

Charismatische leiders kunnen op deze manier ook ongewild luie teams creëren.

Hoe volwassen is jouw team? En hoe volwassen ben jij? Als leider.

Leid je een kudde buffels of vlieg je met een zootje ganzen?

Het eerste niveau: M1, ikke en de rest kan stikke

Een M1-groep is een opeenhoping, een aantal individuen bij elkaar. Los zand. Men opereert schijnbaar los van elkaar. De afhankelijkheid van de leidinggevende is groot. Zo'n groep denkt meestal in problemen, die moeten worden opgelost. Het appèl aan de manager is: 'Los mijn problemen op!'

Het volgende gedrag van de medewerkers is te onderscheiden:

- Ze doen wat wordt verwacht, ongeacht persoonlijke opinies, waarden en normen;
- Ze stellen zich afwachtend op, nemen geen initiatieven;
- Ze maken intentieafspraken in plaats van feitelijke afspraken;

- Ze komen afspraken niet na;
- Ze luisteren niet;
- Ze praten door elkaar heen, het is een 'kippenhok';
- Ze praten in termen van moeten, ze leggen de verantwoordelijkheid buiten zichzelf bij de ander;
- Ze leggen de schuld bij de ander;
- Ze benadrukken eigen machteloosheid;
- Ze ervaren feedback als bedreigend;
- Ze hebben het gevoel veel te moeten. Angst en verplichtingen zijn de brandstoffen om door te gaan;
- Ze nemen geen eigen verantwoordelijkheid;
- Ze klagen;
- Ze eisen gewoonterecht op;
- Ze zijn gevoelig voor status en expertise.

Dit alles genereert veel negatieve energie.

Het volgende gedrag van de leidinggevende houdt dit gedrag in stand:

- Direct aansturen op individuen, politieagent bij conflicten;
- Hollend, postbode tussen de mensen;
- Afspraken niet nakomen;
- Te inhoudsgerichte oplossingen geven;
- Reageren op dat wat er gebeurt, reactief;
- Problemen met timemanagement;
- Moeite met overzicht hebben;
- Zuchten en steunen;
- Sturen op goed en niet goed, beoordelingsgericht.

Het is voor een manager moeilijk om dit patroon te doorbreken, omdat niemand de verantwoordelijkheid neemt voor eigen gedrag en de effecten ervan. De manager werkt hard vanuit zijn verantwoordelijkheidsgevoel voor de oplossing. Het anders doen levert dus directe tijdswinst op voor de manager.

De onderliggende denkpatronen van een M1-groep zijn:

- De leidinggevende is in zijn eentje verantwoordelijk voor de sfeer en de resultaten. Die wordt er toch voor betaald?
- Als je je best doet is dat goed genoeg;
- Het gaat om de inspanning, cijfers zijn niet belangrijk;
- Los van mijn resultaten is mijn werkgever verantwoordelijk voor mijn 'lifetime employment';
- Als ik mijn werk doe is dat goed genoeg. Ik heb niets met anderen te maken;
- Ik heb recht om op tijd weg te gaan;
- Als je je mond opendoet wordt dat tegen je gebruikt;
- Ze luisteren hier nooit naar je. Het maakt niet uit wat je zegt;
- Als zaken niet goed worden aangeleverd, dan kan ik er ook niets aan doen als het misgaat;
- Het management denkt alleen maar aan zichzelf en de aandeelhouders. Dan denk ik ook alleen aan mezelf;
- Ik word betaald om mijn werk te doen, en niets meer;
- Je kunt niemand vertrouwen, alles kan tegen je gebruikt worden.

Een M1-groep vraagt dus eerst om stroomlijning. Structuur en procedures zijn nodig om de neuzen één kant op te krijgen. De leidinggevende zal eerst de doelstellingen van het team moeten presenteren. Het M1-team zal mopperend reageren. Dat hoort nu eenmaal bij een M1-groep.

Maar het geeft ook de gelegenheid om met de groep en de individuen in gesprek te komen over hun bijdrage. Een goed begin is om in (wisselende) subgroepen –zonder de leider- de

knelpunten insteekwoorden te verzamelen op een flap en deze plenair te laten verwoorden. Zo krijgen team, manager en medewerkers nieuwe ervaringen en kunnen ze een voorzichtig begin maken op elkaar te reageren. En als leidinggevende? Alleen positief formuleren, niet verdedigen!

En met één groepsbijeenkomst is het helaas nog niet bekeken. In herhaling zit de kracht om een M1-groep mee te krijgen.

Belangrijk is om bij elke groepsbijeenkomst terug te kijken op de afgelopen periode en de vraag aan de orde te stellen hoe met de actiepunten is omgegaan.

Het tweede niveau: M2, ik versus jij.

In een M2-groep sluiten bondjes op individueel niveau anderen uit de groep uit de M2-groep heeft nog geen collectief 'hart'. Ik ten opzichte van jij.

Deze groep stemt in subgroepjes af. Ze delen dezelfde normen en waarden over het werk en hoe daarmee om te gaan.

Medewerkers hebben het volgende gedrag:

- Vormen subgroepjes;
- Wijzen naar elkaar, niet alleen naar de leidinggevende, beschuldigen ook elkaar;
- Beconcurreren elkaar onderling;
- Luisteren beter naar elkaar dan medewerkers uit een M1-groep;
- Proberen afstemming te vinden over een taak;
- Beginnen conflicten te krijgen. Deze worden verhuld, indirect weergegeven of komen er met veel explosie/emotie uit;
- Leren elkaar feedback geven;
- Zijn in principe leergierig;
- Overaccentueren onafhankelijkheid door uitspraken als : 'Dit zouden we toch zelf mogen doen, dus.....';
- Vragen de leidinggevende of het nodig is dat hij zo vaak van de afdeling is.

Dit gedrag wordt *groepsgedrag* genoemd, omdat er sprake is van binding, afstemming en conflict. Zo'n groep gaat haar krachten ontwikkelen. De energie in zo'n groep is heel wisselend en onvoorspelbaar.

De leidinggevende:

- Laat anderen aan het woord;
- Spreekt zowel de groep als individuen aan op taak- en ontwikkelingsmogelijkheden;
- Stuurt op inhoud en blust brandjes;
- Leert de groep communicatieve vaardigheden;
- Is mede probleemdruager, wordt veel betrokken bij het oplossen van problemen;
- Is op vele fronten tegelijk bezig, ook buiten de afdeling;
- Kan wisselvallig gedrag laten zien met delegeren en loslaten;
- Denkt veel aan zijn groep, maar de groep hoeft dat door zijn afwezigheid niet zo te ervaren.

Denkpatronen:

- We hebben de ander nodig, maar om er zelf beter van te worden, ons beter te profileren;
- (schijnafhankelijkheid) We mochten het toch zelf bepalen? Dan moet je ons ook onze gang laten gaan, want anders heb je geen vertrouwen in ons;
- (onafhankelijkheid accentueren) We kunnen het alleen op onze manier, dus.... Je wilde toch loslaten?
- (verzet en rebellie als voornaamste drijfveren voor gedrag) Zie je wel dat je niet van plan was om ons zelfstandig te laten werken, je grijpt in, je hebt geen vertrouwen in ons, nooit gehad waarschijnlijk;
- (onzekerheid en twijfels overschreeuwen) Noem je dat delegeren? Dumpen is het! Wat moeten we nou?

Wat doe je met zo'n groep? Verder gaan met themabesprekingen die het bekwaamheidsgehalte van de groep verhogen. De thema's die uit de M1-fase naar voren zijn gekomen, zoals bijvoorbeeld:

- De interne en externe klantgerichtheid;
- De kwaliteit van het werk;
- De cijfers, resultaten en inspanningen;
- Onderlinge afstemming.

Je kunt bijvoorbeeld een SWOT-analyse maken van je groep, met ideeën over kansen en bedreigingen. Het groepsbeeld over de toekomst kan verbinden).

Een M2-groep vraagt nadrukkelijk om gecoacht te worden. Let daarbij op:

- Mogelijkheden creëren om groepscompetenties te vertonen;
- Kritische situaties bespreken en daar waar nodig de groepsleden ook bekwaamer maken;
- Normen en impliciete omgangsregels expliciet maken;
- Feedback op elkaar gewoner maken;
- Start met metacommunicatie: wat valt je op? Wie is de eigenaar. Wat doet de achtergrond?
- Minder persoonlijk, maar zakelijk omgaan met wantrouwen.

Medewerkers kunnen zelf in groepjes een thema voorbereiden en de bijeenkomst mede vorm geven. Hierbij is het handig om bij de groepsbewustwording de drie hoofdpunten van communicatie te onderscheiden:

- *Inhoud:* waar mogen ze meer van weten ofwel bekwaamer in worden?
- *Procedure:* hoe verlopen de werkprocessen, hoe is ons relatiebeheer gestroomlijnd, hoe zijn onze relaties met interne en externe klanten? Waar zitten de knelpunten. Waarom? Wat gaat prima? Waarom?
- *Proces:* hoe zit het met de interactie onderling, met de leidinggevende, de sfeer, de informele communicatie, het omgaan met kritiek en conflicten en niet zozeer met de werkprocessen?

De meeste groepen in de praktijk zijn M2-groepen.

Het derde niveau: M3, wij versus zij.

Het verschil tussen een groep en een team is de mate van intimiteit en de verantwoordelijkheid voor elkaar en voor het gezamenlijke doel. In een groep is dit op basis van een voorkeur voor subgroepjes. In deze fase vormt de buitenwacht, buiten het team als geheel, de vijand. Wij ten opzichte van zij.

Gedrag van medewerkers:

- Laten in non-verbaal gedrag en in hun uitingen merken, dat ze trots zijn op zichzelf;
- Leren van elkaar;
- Nemen verantwoordelijkheid voor de hier-en-nu situatie;
- Geven elkaar gevraagd en ongevraagd feedback;
- Laten ieder op zijn manier merken dat ze verantwoordelijkheid voor eigen handelen dragen en de bijbehorende consequenties accepteren;
- Gaan met elkaar om en werken met elkaar op basis van gelijkwaardigheid en competentie. Niet op status;
- Kunnen zichzelf en elkaar op waarde schatten en verder ontwikkelen, ze zijn ontwikkelingsgericht in plaats van beoordelingsgericht (M1);
- Vangen verschillen tussen teamleden intern op;
- Zorgen ervoor dat ze betekenisvol werk doen;
- Verzinnen nieuwe regelmogelijkheden;
- Vertonen humor, relativeren zaken;
- Denken en handelen proactief;
- Zijn creatief, vinden nieuwe oplossingen;
- Tonen initiatief, ook ongevraagd;

- Bereiden teamcoachingsbijeenkomsten voor.

De leidinggevende/manager:

- Laat de inhoud los, begeleidt de interactie;
- Is trots op zijn team en laat dat merken;
- Heeft afspraken met het team;
- Spreekt het team aan en vertrouwt erop dat ze zelf het een en ander regelen;
- Vindt het leuk om de randvoorwaarden voor het team te creëren;
- Is ontspannen;
- Blijft vanzelfsprekend in de randvoorwaarden en verwacht dit ook van de anderen.

Denkpatronen:

- We zijn beter dan de andere afdelingen;
- We zijn beter! Wij zijn een team! Wij horen bij elkaar!
- Niet iedereen kan bij ons horen;
- Wel jammer voor anderen en wat een geluk voor ons;
- Als je als nieuweling erbij wilt horen, moet je wel aan onze eisen voldoen;
- We hebben geen behoefte aan ideeën die niet aansluiten en waarmee wij niet beter uit de verf komen.

Het M3-team draagt zorg voor inhoud, procedure en proces. Zo is het eigenaar geworden van de eigen competentieontwikkeling.

Blokkades van een M3-team zijn vaak: het lastig vinden in een bepaalde situatie de ander (denken) te krenken, of zaken waarvan je verwacht dat de anderen dat wel hadden mogen weten onder woorden te brengen. Het kan resulteren in een norm: laten we het gewoon gezellig houden, waardoor minder feedback wordt gegeven.

Het vierde niveau: M4, wij en zij.

Deze teams kom je tegen bij kleine zelfstandige ondernemingen die netwerken. In grotere organisaties zijn deze teams geen vanzelfsprekendheid. Ook niet bij directieteams en managementteams, wat je wel hoopt. Het vraagt een relationeel denken en handelen van ieder lid en belang hebben bij partijoverstijgend werken. Ze zijn in staat *out of the box* te denken.

Kenmerken van een M4-team:

- Gaan een relatie aan met de omgeving;
- Laten zich beïnvloeden door 'buiten';
- Staan open voor ideeën van nieuwkomers in de groep;

Het gedrag van de teamleden is als volgt te omschrijven. Ze:

- Blijven openstaan voor verbeteringen;
- Zijn goed in staat een helikopterview te hanteren;
- Werken teamoverstijgend;
- Werken met gedelegeerde bevoegdheden;
- Maken een bewuste keuze voor inter- of wederzijdse afhankelijkheid, co-partnership voor zover nodig;
- Zijn in staat afscheid te nemen en nieuwe leden te laten intreden;
- Kunnen ieder op zich onafhankelijk optreden, maar acteren interafhankelijk, ze houden rekening met bepaalde afhankelijkheden;
- Vertonen een sterke interactie, geen 'boven-onder' patronen (indien nodig functioneel wel);
- Gaan strategisch om met verwachtingen;
- Gaan uit van onderling vertrouwen;
- Gaan direct en zakelijk om met emotie;
- Werken samen met en ondersteunen anderen;

- Vertouwen erop dat anderen hen zondig ondersteunen;
- Realiseren samen uitdagende doelen in de functie van het grotere geheel;
- Bereiden teamcoachingsbijeenkomsten voor.

De leider van een M4-team:

- Volgt de coachvraag van het team;
- Komt ongevraagd met nieuwe kaders om de denkpatronen te prikkelen;
- Zorgt voor wisseling van rollen door personen;
- Richt zich op teamdoelstellingen en gemaakte afspraken

De onderliggende denkpatronen van een M4-team:

Co-partnership:

- Je hebt elkaar nodig en dan pas kan het beter worden;
- Wij zijn verantwoordelijk, we regelen wat nodig is en doen wat nodig is. De inzet is probleemafhankelijk. Wie het doet maakt niet uit, als het maar gebeurt. We willen dat bereiken over drie jaar, dan gaan we nu dat en dat doen;
- Wij vervullen een functie voor het geheel;
- Ons functioneren is ook afhankelijk van anderen;
- Samen (andere afdelingen of teams) sterk;
- Wij moeten wel toegevoegde waarde leveren;
- Het 'wij' is breder dan ons team en belangrijker dan 'ik';
- Afspraak is vanzelfsprekend afspraak (klant-leverancierrelatie in brede zin).

Een M4-team weet zelf goed aan te geven wat ze willen en waarom. De waarde en noodzaak van zingeving is hun bekend en vanzelfsprekend. Reflectie, bezinning, even een break-off en visieontwikkeling wisselen elkaar af.

Teamleden vervullen afwisselend de rol van voorzitter, leider en coach.

*Samenvatting: Alle de Vries
Coevorden, 6 juni 2008*