



1. Waarom dit model in mijn toolbox?

Een team gaat misschien nooit verder dan waar zijn verantwoordelijke bereid is te gaan, maar het collectieve aspect van de overgang van een oude naar een nieuwe wereld blijft essentieel.

De persoon die de verandering begeleidt moet dus met de groep in de diepte werken aan de volgende punten:

- vertrouwen wekken,
- wendbaarheid en veerkracht (situationele intelligentie),
- cultuur van verantwoordelijkheid,
- autonomie,
- creativiteit,
- coachingcultuur,
- collectief vermogen om een lid snel in de groep op te nemen of te laten gaan,
- ontwikkeling van een gemeenschappelijke droom die groter is dan de som van individuele ambities,
- cultuur rond waarden in dienst van het menselijke, tegen egocentrisme en immobilisme.

Het model van teamontwikkeling dat hier wordt uitgewerkt, kan dienen als diagnose-instrument dat hij kan delen met het team. Dat zal de hele groep in staat stellen te metacommuniceren, beter te begrijpen wat al dan niet werkt, na te denken over hoe ze de efficiëntie kunnen versterken en ook, het eens te worden over de uitdagingen. Het is dus een uitstekend instrument om de uitdagingen op één lijn te brengen.

2. Beschrijving van het model

Belangrijke opmerking vooraf: er is geen goed of slecht stadium!

Elk stadium heeft zijn voordelen en beperkingen. Een team dat 100% van zijn potentieel wil realiseren, moet in staat zijn de 3 stadia af te wisselen afhankelijk van de omgeving, de situatie, de maturiteit, de doelstelling, ...

De efficiëntie wordt afgeremd als het team "blijft steken" in een bepaald stadium, niet flexibel is, niet blijkt te kunnen functioneren in een van de 3 stadia.

Stadium 1: Verzameling van individuen

In dit stadium bevinden de teamleden zich in een fase waarin ze zich positioneren door zich te concentreren op hun individuele identiteit en functionering, zoals het geval is bij het vormen van het team. De grenzen van de groep zijn nog steeds zeer fragiel, niemand identificeert zichzelf volledig met de zaak waarvoor het team opkomt, iedereen neemt een afwachtende houding aan.

In dit stadium focussen de individuen op hun taken, de doelstellingen die ze moeten halen. Hier staat deskundigheid centraal, inhoud, wat moet worden gedaan en hoe.

Alles staat in het teken van kennis.

Als er al samenwerking is, dan is die te danken aan “de goede wil”, de grootmoedigheid van bepaalde teamleden, aan de omvang van het team of aan vriendschappen, maar ze is niet structureel (zoals in stadium 2).

De werking verloopt stervormig rond de leader die als tussenpersoon optreedt. De leider moet als scheidsrechter optreden en spanningen ontmijnen.

Dit stadium kunnen we het best beschrijven met een beeld.

Heb je al eens gekeken naar een groep kinderen die voor het eerst voetbal speelt? Allemaal lopen ze als een zwerm achter de bal aan. Ieder van hen wil koste wat het kost scoren. Ze zijn vol goede wil, maar ze zijn nog niet georganiseerd omdat ze elkaar niet kennen.

Dit is een zeer nuttig stadium wanneer de individuen moeten “produceren”, afleveren.

Stadium 2: de Solidaire groep.

In dit stadium beginnen de grenzen van het team zich af te tekenen. Het leadership is bevestigd. De identiteit en de energie van elk van de deelnemers zijn veranderd. Elk lid heeft in voldoende mate zijn identiteit en zijn territorium gevonden, de energie is veel meer gericht op luisteren naar elkaar, inzicht hebben in de nodige complementariteit en veel systematischer denken.

Het team heeft in samenspraak zijn werkmethodes ontwikkeld en ingevoerd.

De samenwerking is gevestigd door de leader en is gestructureerd (zie meer bepaald samenwerkingsprincipes).

De relaties komen op de voorgrond, het relationele neemt de overhand op het functionele. Luisteren, communicatie, de zogenaamde “soft skills” staan centraal in de groep die een eerder “humanistische” houding aanneemt.

Er worden vergaderingen gehouden, vaak met een systeem van afvaardiging (met beurtrollen voor elke vergadering).

De medewerkers werken rechtstreeks samen zonder via de leider te gaan (overgang van stervormige werking naar cirkelvormige werking).

Als we teruggaan naar onze metafoor: nu weet de voetbalploeg wie het best is als verdediger, spits of doelman. Het team heeft zich op het veld opgesteld rekening houdend met ieders zwakke en sterke punten. Scoren is niet langer het enige wat telt, maar ook hoe de bal wordt doorgespeeld.

In dit stadium schuilt het gevaar dat het team zich in zijn ivoren toren gaat opsluiten, “we hebben het zo fijn samen”. Zo ontstaat een risico dat ze zich van hun omgeving afsluiten (stadium 3) of aan productiviteit inboeten (stadium 1).

Een ander risico bestaat erin dat het welzijn een hoofddoelstelling wordt voor het team, ten koste van de efficiënte werking. Dan gaat het team veel tijd steken in de besluitvorming, omdat het altijd tot een consensus wil komen. Het heeft het moeilijk met willekeurige beslissingen of voelt frustratie. Er is een risico dat het helemaal in een eigen wereldje gaat leven.

Stadium 3: efficiënt team

Kenmerk van deze fase is dat de identiteit zowel van elke deelnemer als van het team zelf wordt bepaald volgens een gedeelde visie. Die visie bestaat tegelijk uit operationele doelstellingen en waarden, houdingen, bestaansredenen, ... kortom, uit alle elementen die een cultuur vormen.

De teamleden die vanaf het vorige stadium zijn begonnen een "collectief lichaam" te vormen, zien de gedeelde visie van het team en de organisatie als onderdeel van hun eigen identiteit.

In dit stadium staat het team open voor zijn omgeving, het heeft zijn "bastion" verlaten. De informatie gaat rond en wordt van buitenaf verwerkt om waarde te creëren. De leader is bevrijd en heeft tijd om aan informatie te geraken.

Het team focust op de zin, de lange termijn, de strategie, de waarden.

De individuen zijn medeverantwoordelijk en staan achter een gemeenschappelijke visie.

In onze metafoor hebben we 22 spelers (op de bank en op het veld) die allen streven naar een gemeenschappelijke doelstelling (bijvoorbeeld de Champion's League winnen, zonder een "star").

Indien dat team komt vast te zitten, bestaat het risico dat het de productie uit het oog verliest en dat er geen momenten zijn waarin elk individu "gewoon" kan focussen op individuele doelstellingen. Het raakt losgekoppeld van de realiteit van het ogenblik, omdat het te ver vooruit wil zien.

3. Overgang tussen de stadia
















Overgang van stadium 1 naar stadium 2

- De grenzen liggen vast.
- Het team moet leren metacommuniceren, de processen bekijken.
- De regels voor het relationeel functioneren zijn bepaald.
- De vergaderingen verlopen meer gestructureerd.
- De samenwerkingsprincipes worden vastgelegd.
- Er worden tekenen van erkenning uitgewisseld.
- Confrontatie is een geïntegreerde werkwijze.
- De medewerkers werken rechtstreeks met elkaar zonder via de leader te gaan.

Overgang van stadium 2 naar stadium 3

- Het team werkt samen een visie uit.
- Het stelt zich open voor de omgeving.
- De identiteit wordt een collectieve identiteit.
- De processen voor autonomie en onderlinge afhankelijkheid zijn begrepen en geïntegreerd.
- Er worden vaardigheden ontwikkeld om een strategie uit te stippelen, om de markt, de concurrenten en de klanten te kennen.
- Vermogen om vooruit te denken, visionair te zijn.
- De structuur evolueert om het visieproject te ondersteunen.

4. Overzichtstabel

	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3
Type	Bevelhebber Organiseert het werk en lost technische problemen op	Manager-coach Genereert autonomie en stelt mensen in staat om samen te werken	Zingeveer-leider Streeft naar consistentie op alle niveaus en bevordert de integratie van zakelijke problemen
Stijl	Dwingend en hiërarchisch Compromis	Complementariteit	Ecologie, zingeving, doelgerichtheid
Cultuur en bedrijfsvoering	Pyramide 	Matrix-structuur 	Netwerk 
Ontwikkelingsniveau van het team	Verzameling van individuen 	Solidaire groep 	Efficiënt team 
Prestatieniveau en autonomie	Zwakke collectieve prestaties Prestaties vanuit individuele uitmuntendheid - Lage autonomie	Iedereen werkt met iedereen De doorstroming is belangrijk De organisatie werkt autonomie in de hand	Sterke collectieve prestaties Hangt Interne en externe samen met de reële inzet van het bedrijf als hoogste doel Medewerkers behoren tot meerdere netwerken & teams wisselen voortdurende in samenstelling. Hoge autonomie
Logica	'OF'-logica ('hetzij dit, hetzij dat') 	Circulaire causaliteit A genereert B dat op zijn beurt inwerkt op A 	Teleologisch Logica van de gedeelde doelen 
Waarden	Techniek 	Relatie 	Consistentie 
Identificatie van de persoon	Met zichzelf 	Met de groep 	Met de organisatie, haar eco-systeem, haar doeleinden 
Ontwikkeling	Expertise en inhoud Wat en hoe te doen Persoonlijke ontwikkeling gericht op het verwerven van vaardigheden	Proces Hoe het laten doen? Persoonlijke ontwikkeling dankzij actief luisteren naar elkaar	Zingeving en strategie Waarom en waartoe dingen doen en laten doen ? Persoonlijke ontwikkeling gericht op samenhang en zingeving

	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3
Conflictoplossing	Rechtstreeks met de N+1 Genereert meer afscherming dan openheid Zwart-wit: zondebok Conflictbeheer wordt als tijdrovend ervaren	Betrokkenen met mekaar, met gebruik van metacommunicatie Ervaring van eigenheid in relatie Groepsdynamiek op zoek naar oplossingen in plaats van naar schuldigen	Permanent (10% van de tijd) en vlot Betrokkenen, in bijzijn van gans het team De kracht van het team vloeit voort uit wat het kan opvangen, ook de eigen kwetsbaarheid
Voordelen	Manager aan het roer Duidelijke richtlijnen Prioritiseren Resultaatgericht	Verantwoordelijkheid (veelzijdigheid) Samenwerking Teamontwikkeling	Transformatieproces Agile / Netwerk Proactiviteit Innovatie Elk vertrouwt op de visie/purpose
Beperkingen	Weinig verantwoordelijkheid geven en nemen	Weinig efficiëntie en gebrekkige besluitvorming Focus intern Focus op de inhoud	Losgekoppeld van de realiteit Eénheidsgedachte Integratie van nieuwe leden verloopt wel eens stroef
Opmerkingen	Deze kolom vertegenwoordigt 80% van de huidige situaties in bedrijven. Soms is deze aanpak noodzakelijk, vooral in noodsituaties en / of crisissituaties	Risico om bij de eigen standpunten te blijven, zelfs wanneer men beweert die van anderen te accepteren	Is een duurzame situatie Deze logica schaft de andere types niet af, maar vervult a.h.w. hun 'roeping'