

Teams ontwikkelen met behulp van **werkvormen**

Peter de Roode

‘Hoe kunnen we de verantwoordelijkheid voor resultaten bij onze medewerkers vergroten?’ Deze vraag leeft bij veel organisaties. Hiërarchische aansturing in combinatie met bureaucratische regelgeving voldoen blijkbaar niet meer in deze tijd van vele veranderingen. Als oplossing lijken veel organisaties ervoor te kiezen het werken in autonome teams te stimuleren. Op deze manier kunnen beslissingen aan de basis worden genomen en synergie en samenwerking worden gerealiseerd. Voor managers is het erg belangrijk te weten hoe zelfsturende teams optimaal kunnen werken. In dit artikel geeft de auteur een beschrijving van de wegen die organisaties en hun teams kunnen bewandelen om de ontwikkeling naar zelfsturing te realiseren. Hij maakt daarbij gebruik van de inzichten die hij heeft beschreven in zijn recent verschenen boek *Werkvormen voor managers*.

Vertrouwen en veiligheid

De basis van samenwerking in teams zijn de begrippen ‘vertrouwen’ en ‘veiligheid’. Zonder deze basis vertonen teamleden niet alleen wantrouwend gedrag, maar komen ook de teamresultaten in gevaar. Maar een veilig klimaat waarin men elkaar vertrouwt, is er niet zomaar van de ene op de andere dag.

Vertrouwen roept vertrouwen op, dat is bekend, maar helaas is ook het omgekeerde waar: wantrouwen creëert wantrouwen. Zoals Covey (2008) in zijn boek *De snelheid van vertrouwen* aangeeft, vertraagt een gering vertrouwen alles: de besluitvorming, ieder contact en iedere relatie. Onze regering heeft dat onlangs pijnlijk aan den lijve ondervonden: toen de coalitiepartijen elkaar niet meer vertrouwden, werd het huwelijk ras ontbonden.

Maar wat is vertrouwen eigenlijk?

Remmerswaal (2006) geeft aan dat we vertrouwen op vier manieren kunnen omschrijven:

- **vertrouwelijkheid**, in de zin van vertrouwelijke informatie wel of niet met een ander delen.
- **betrouwbaarheid**. Dat houdt in dat we kunnen vertrouwen op wat iemand zegt of doet.
- **zorgvuldigheid**. Het vertrouwen dat een ander zorgvuldig met jou omgaat.
- **empathie**, de verwachting dat anderen moeite zullen doen om jou te begrijpen.

Vertrouwen gaat dus over relaties tussen mensen. Een individu kan niet in z’n eentje vertrouwen realiseren – dat kan alleen tot stand komen in interactie met anderen. Om het vertrouwen te verbeteren, moeten we dus werken aan de interactie. Maar omdat veiligheid en vertrouwen bij elkaar horen,

kan de noodzakelijke interactie worden belemmerd, of vindt ze in het geheel niet plaats omdat teamleden zich niet veilig genoeg voelen.

Fasen van teams

Teams doorlopen een aantal ontwikkelingsfasen. Ze houden zich daar vaak niet zo mee bezig; men vindt de inhoud van het werk belangrijker. Toch kan het nuttig zijn om als team – zeker als er op termijn naar zelfsturing wordt gestreefd – kennis te nemen van de volgende fasen:

- **De voorfase**: medewerkers uiten hun wensen en behoeften die vervolgens in individuele doelen worden omgezet.
- **De beginfase**: de identiteit van het team wordt bepaald en individuele doelen en verwachtingen worden gekoppeld aan de teamdoelen.

- **De middenfase:** de interne verhoudingen komen centraal te staan. Openheid is een belangrijk aandachtspunt. Deze fase wordt afgerond als er een zekere mate van groepscohesie tot stand is gekomen.
- **'Autonoom team';** dat ik hier als synoniem zie voor zelfsturend team. Kenmerk van deze fase is dat er meer ruimte komt voor persoonlijke inbreng. Jezelf kunnen zijn zonder dat het ten koste gaat van de groep.
- **Afsluitingsfase.** Het team wordt ontbonden en men kijkt gezamenlijk terug op de behaalde resultaten.

Niet alle teams zullen de autonome fase halen. Dat is soms ook niet nodig. Maar als organisaties met zelfsturende teams aan de gang willen gaan, is het van belang om vast te stellen hoe de onderlinge relaties van de teamleden zich verhouden. Het zelfsturend zijn van een team gaat niet alleen over de inhoudelijke kant van het werk maar vooral ook over de relaties binnen het team. Middelmattige teams komen niet verder dan de beginfase, doordat ze de openheid die zo kenmerkend is voor de middenfase uit de weg gaan.

Van problemen oplossen naar kansen creëren

Teams moeten met elkaar een ambitie opstellen en een strategie uitzetten. Zo kan het team bijvoorbeeld kiezen voor een operational-excellencebenadering of voor een customer-intimacystrategie. Een dergelijke strategiekeuze vraagt van het team soms een enorme aanpassing. Als de nieuwe strategie haaks staat op de werkwijze van de afgelopen jaren kan het team terugvallen in zijn ontwikkeling. De teamfasen worden als het ware opnieuw doorlopen. Er dienen nieuwe afspraken gemaakt te worden over procedures, inhoud en vooral relaties. Zwakke teams met een zwakke leidinggevende vallen niet alleen heel snel terug, ze blijven vooral doen waar ze vroeger goed in waren. 'Succes' hebben ze stilzwijgend gedefinieerd als 'herhalen van het verleden'. Er is een nieuwe strategie, maar niemand handelt ernaar. Ook spreekt men elkaar er niet op aan. De onge-

schreven regel is dat er geen lastige vragen worden gesteld. In het team is vooral aandacht voor de waan van de dag. Dagelijks worden vele branden geblust, maar het team komt geen stap verder. Pas als teams vragen beginnen te stellen als 'Wat verwachten wij van elkaar wat betreft de samenwerking?'; kan er een eerste stap worden gezet om vastgeroeste overtuigingen los te weken. Pas als het team op metaniveau vragen durft te stellen over aspecten als de samenwerking, de relatie, het vertrouwen, de veiligheid, kun je het niveau van probleem oplossen en reageren verlaten ten gunste van anticiperen op de toekomst.

Barker geeft in zijn boek *Paradigma's* het volgende model (zie figuur 1).

Teams zitten na een reorganisatie of een grote (strategie)verandering in het kwadrant linksonder. Ze beschikken over een oud denk-kader dat niet langer voldoet en worden geacht met een nieuwe bril naar de werkelijkheid te kijken, zoals in het kwadrant rechtsboven. Een belangrijke vraag is dan ook: hoe kunnen teams de stap zetten van problemen oplossen naar anticiperen en kansen identificeren?

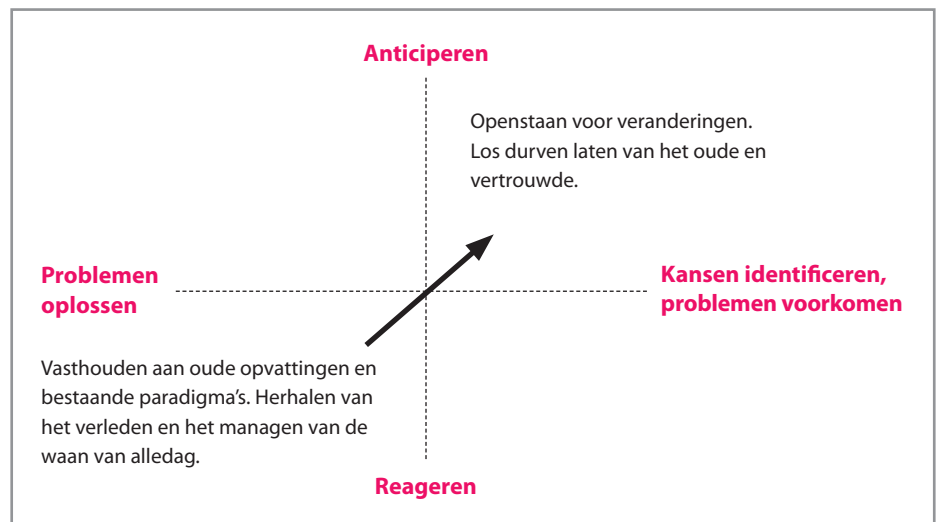
Leerdoeloriëntatie versus prestatieoriëntatie

Wendbaarheid van het team is een van de belangrijkste redenen om zelfsturende teams in

Zwakke teams hebben succes stilzwijgend gedefinieerd als 'herhalen van het verleden'

te voeren, zodat je snel kunt reageren op de eisen die vanuit de externe omgeving worden gesteld. Om wendbaar te zijn en te blijven moet het team over 'een leerdoeloriëntatie' beschikken. Volgens Van Dam wordt hieronder een houding verstaan waaruit blijkt dat men zich graag wil ontwikkelen en openstaat om te leren. Tegenover de leerdoeloriëntatie plaatst de auteur 'de prestatieoriëntatie', waarbij niet het leren maar de prestatie centraal staat. Het onderscheid tussen een leerdoel- en een prestatiedoeloriëntatie is zeer wezenlijk. Achter beide oriëntaties schuilen namelijk twee theorieën, de entiteitstheorie en de groeitheorie, die duidelijk maken waarom het ene team het soms opgeeft en hulpeloos is, terwijl het andere team doorzettingsvermogen aan de dag legt en steeds nieuwe wegen bewandelt. Tabel 1 geeft beide theorieën en hun kenmerken weer.

Het team met kenmerken van de entiteitstheorie is vaak meer gericht op competitie.



Figuur 1

‘Succes’ definieert men als het bereiken van een prestatie. En ‘prestaties’ worden gedefinieerd in termen van ‘beter doen dan de anderen’. Maar waar winnaars zijn, zijn ook verliezers. Er kan sprake zijn van angst en teleurstelling als de opgelegde targets niet gehaald worden. Fouten worden zoveel mogelijk vermeden, evenals negatieve feedback, en fouten maken wordt bestraft. De motivatie van de teamleden wordt bepaald door erkenning en waardering van anderen. Als het team tegenslagen ervaart, is niet alleen snel opgeven een kenmerk maar ook het naar beneden bijstellen van de teamdoelen.

Kenmerkend voor een team dat de groeitheorie aanhangt is dat succes wordt gedefinieerd als vooruitgang en ontwikkeling. De leden staan open voor verandering, vinden het niet erg om fouten te maken omdat dit hun ontwikkeling ten goede komt. Ze werken aan hun competenties en vragen om kritische feedback om hun prestaties te kunnen verbeteren.

Kortom, willen teams kunnen anticiperen op mogelijkheden en kansen dan dienen zij over een leerdoeloriëntatie te beschikken.

Van taakgericht naar relatiegericht

Aandacht voor de relatie betekent bijvoorbeeld dat je om de ander te begrijpen eerst naar hem luistert en daarna met je eigen standpunt komt. Juist op dit punt is het mogelijk onderscheid te maken tussen middelmatige teams en teams die de potentie hebben om zelfsturend te worden. Teams die

Is informeel leren een belangrijke pijler om het leren te stimuleren, of blijft het leren beperkt tot het formele ‘naar cursus gaan’?

openstaan om te leren, zullen het respect opbrengen om goed naar elkaar te luisteren. Maar zoals Scharmer (2009) betoogt in zijn prachtige werk de *U-theory*, doen we dat vaak juist niet. We horen elkaar aan, onderbreken elkaar, en interpreteren en luisteren slechts selectief. We vertonen heel druk gedrag, maar we zijn allesbehalve aan het luisteren naar elkaar. Scharmer spreekt in dit verband van ‘downloaden’. Terwijl we ‘luisteren’ naar elkaar, downloaden we patronen uit ons verleden en brengen we die in tijdens het gesprek. We luisteren dus niet echt naar de ander, maar naar wat we graag zelf willen horen. Dat doen we volgens Scharmer ook met onze spreekvaardigheden. We proberen de anderen het liefst te overtuigen van onze eigen standpunten en herhalen die nog maar eens als de ander ons niet direct gelijk geeft. Maar onderzoeken, vragen stellen, aftasten door middel van een dialoog, is iets wat veel minder gebeurt.

Inhoud en betrekking zijn dus niet los te koppelen. Misschien is dat wel een belangrijke paradigmawisseling voor teams op weg naar

zelfsturing, namelijk dat expliciet aandacht besteden aan de onderlinge relaties niet alleen goed is voor de sfeer maar een absolute vereiste is om teamprestaties te realiseren. Maar hoe pak je dit aan?

Werkvormen voor teams

Om systematisch aan de inhoud en de relatie te werken, stel ik voor dat teams bijeenkomsten – hierna aangeduid als ‘werkvormen’ – houden over onderwerpen die hun aangaan. Een werkvorm is een teambijeenkomst op de werkplek van zo’n drie uur, onder begeleiding van een facilitator. De functie van de facilitator wordt doorgaans door de manager vervuld, of door een teamlid zelf als er sprake is van een zelfsturend team. De essentie van de werkvormen is dat een team vooral van en met elkaar kan leren. Leren hoeft niet noodzakelijkerwijs in een cursuszaal te gebeuren. Liever niet, zou ik eraan willen toevoegen. Het geld dat aan nodeloze cursussen wordt besteed, kan op die manier worden uitgespaard.

De werkvormen zijn een prima manier om aan de hand van een actueel thema de dialoog aan te gaan met alle teamleden. Werkvormen kunnen gaan over inhoudelijke aspecten (de zogenaamde ‘bovenstroomwerkvormen’), relationele en emotionele aspecten (de zogenaamde onderstroomwerkvormen) en de verbinding tussen inhoud en relatie (de verbindende werkvormen).

Managers, teamleden en zelfs directieleden reageren naar aanleiding van hun ervaringen met het houden van werkvormen zonder uitzondering positief. Echt luisteren naar elkaar aan de hand van een concrete werkvorm (bijvoorbeeld: ‘Teamdoelen opstellen’) waarin de teamleden in subgroepen werken, presentaties houden over hun bevindingen, een groepsdialoog aangaan en acties opstellen, is een vruchtbare manier van werken. De werkwijze biedt talloze voordelen aan teams die zelfsturing nastreven. Een van die voordelen is dat het team beter voorbereid raakt op onverwachte situaties. Door de lerende houding en de betrokkenheid bij elkaar, zal het team niet snel terugvallen in oud gedrag.

Entiteitstheorie

- Deze theorie gaat uit van het gegeven dat intelligentie min of meer vastligt.
- Gerichtheid op prestaties
- De overtuiging dat je je niet verder meer kan ontwikkelen
- De hulpeloosheidsrespons: opgeven als het tegenzit

Groeitheorie

- Deze theorie gaat uit van het gegeven dat intelligentie een eigenschap is
- Gerichtheid op leren
- De overtuiging dat je je verder kunt ontwikkelen
- Meesterschapsrespons: doorzetten bij tegenslagen

Tabel 1. Twee theorieën: de entiteitstheorie en de groeitheorie

Conclusie

Het concept van zelfsturende teams is duidelijk niet een opzichzelfstaand thema. Verwante thema's zijn onder andere:

- **cultuur:** hoe zorgen we ervoor dat veiligheid en vertrouwen gewaarborgd blijven? En kunnen we een cultuur creëren waarin we het uiten van zorgen of het klagen over bepaalde zaken met elkaar bespreken (bijvoorbeeld tijdens een werkvorm) in plaats van dat dit soort zaken in het geruchten-circuit een eigen leven gaat leiden?
- **leiderschap:** hoe ondersteun je de manager in zijn rol van facilitator en dienstbaar leiderschap? Hoe voorkom je dat managers terugvallen in oud gedrag en slechts op targets gaan sturen?
- **leren:** wat is de visie op leren? Ziet de organi-

satie informeel leren als een belangrijke pijler om het leren te stimuleren, of blijft het leren beperkt tot het formele 'naar cursus gaan'?

- **de rol van HRM:** wat kan HRM doen om de managers en hun team te faciliteren? De weg naar zelfsturende teams vraagt niet alleen om afstemming met anderen maar ook om het afstemmen van onderwerpen als cultuur, leiderschap, een visie op leren en HRM-beleid.

Literatuur

- Barker, J., *Paradigma's, Scriptum*, 1996.
- Covey, S.M.R., *De snelheid van vertrouwen*, Nederlands-talig, Business Contact, 2008.
- Remmerswaal, J., *Begeleiden van groepen*, Bohn Stafleu van Loghum, 2006.
- Roode, P. de, *Werkvormen voor managers*, Van Duuren Management, 2009.
- Scharmer, O., *Theory U*, Berrett Koehler, 2009.

Drs. P. de Roode is zelfstandig organisatieadviseur en trainer. Als onderwijskundige ondersteunt hij organisaties bij het invoeren van grootschalige veranderingen waarbij gedragsverandering centraal staat.
info@pderoode.com

Verdieping: Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0173

In de uitgebreide versie in de Management Executive Base wordt de rol van de manager als facilitator beschreven en wordt een aantal randvoorwaarden geïdentificeerd alvorens een organisatie met werkvormen aan de gang kan gaan. Tevens is er een uitgebreide samenvatting aanwezig.