

# Wanneer teams iets toevoegen

## Teamontwikkeling als bewust proces

Teams zijn van cruciaal belang voor hun organisaties omdat ze strategische organisatiedoelen omzetten in concrete resultaten. Binnen teams werken mensen samen die van elkaar afhankelijk zijn om de vastgestelde resultaten te realiseren. In ieder team vindt, bewust of onbewust, een ontwikkeling plaats in de wijze waarop de teamleden met elkaar samenwerken. Teams kunnen veel effectiever opereren, wanneer er gerichte aandacht is voor hun inrichting en ontwikkeling. Met andere woorden, wanneer teamontwikkeling een bewust leerproces is waarop gestuurd kan worden. Dit artikel biedt een kijk op de effectiviteit van teams in organisaties aan de hand van de vier dimensies van effectieve teamontwikkeling die de auteurs hebben geïdentificeerd op basis van literatuurstudie en gesprekken met ervaringsdeskundigen. Op basis van die vier dimensies kan men teams begeleiden in hun leerproces.

**Tekst** Jaco van der Schoor & Margreeth Kloppenburg

**T**eams zijn geen statische eenheden. Hoe er binnen het team wordt omgegaan met de teamdynamiek bepaalt in sterke mate in hoeverre de beoogde teamresultaten worden gerealiseerd.

De Amerikaanse psycholoog Levine (1979) vergeleek de ontwikkeling van een team met die van de mens. In zijn optiek doorloopt ieder team in zijn bestaan een bepaalde ontwikkeling die erg lijkt op de leeftijdsfasen van een mens. Van grote afhankelijkheid van zijn ouders komt een mens vervolgens in een opstandige fase voordat hij zelfstandig en volwassen wordt – om uiteindelijk na zijn oude dag te sterven.

Een team kent:

- een *startfase* waarin structuur het kernwoord is;
- een *strijdfase* waarbij er bepaald wordt hoe dit team met elkaar de klus gaat klaren;
- een *samenfase* waarin het team effectief functioneert;
- een *slotfase* waarin het team afscheid neemt.

### De startfase

Stel je voor: je pikt vanaf de straat zes willekeurige mensen op en zet ze in een ruimte bij elkaar. Je vraagt ze om samen een moeilijke puzzel op te lossen. Wat denk je dat er gebeurt? Het net gevormde team zal vermoedelijk onwennig om zich

heenkijken, ‘waar zijn we nu verzeild geraakt?’ Ze zullen aan jou als opdrachtgever vragen gaan stellen: waarom zijn we hier, hoelang gaat dit duren, wat is de precies de bedoeling? Uiteindelijk zal het team aan de slag gaan. Ze zullen goed hun best doen. Als opdrachtgever blijf jij voor het team belangrijk. Ze zullen je om toestemming vragen als er een besluit moet worden genomen en het eindresultaat zal ter toetsing aan jou worden aangeboden. Bij beginnende teams in organisaties is vergelijkbaar gedrag te zien. Zoals een baby afhankelijk is van zijn ouders om eten te krijgen en te worden verschoond, zo is het team afhankelijk van zijn teamleider. In beginnende teams leven veel vragen: wat is precies de bedoeling van dit team? Wat moeten we gaan doen? Wanneer moet het werk klaar zijn? Wat mogen we zelf en waar hebben we toestemming voor nodig? De verwachting is dat de teamleider deze vragen kan beantwoorden. Naast afhankelijkheid van de teamleider zien we in beginnende teams ook dat teamleden gedrag vertonen dat erop gericht is om niet buiten de boot te vallen. De teamleden willen bij het team horen en stellen zich de vraag ‘wat moet ik doen om erbij te horen’. Om niet buiten de boot te vallen zullen de teamleden elkaar niet afvallen, geen openlijke kritiek leveren en doen wat de anderen ook doen. Er is nog weinig onderling contact. »

### De strijdfase

We volgen Levines vergelijking van de ontwikkeling van een team met de ontwikkeling van een mens. Als een kind opgroeit wordt de afhankelijkheid van zijn ouders steeds kleiner. Het kind kan en zal steeds meer dingen zelf gaan doen. Het krijgt vriendjes en vriendinnetjes gaat bij groepjes horen en gaat zich afzetten. Eerst tegen zijn ouders, later ook tegen leeftijdgenoten. De puber is bezig met het ontwikkelen en uiten van een eigen identiteit. Hij gaat zich kleden zoals zijn vrienden doen en gaat naar de muziek luisteren die zijn vrienden ook draaien.

Binnen teams kun je eenzelfde patroon zien. Na de startfase, waarin de teamleider het middelpunt van communicatie is, beginnen er binnen het team relaties te ontwikkelen. De teamleden ontdekken dat niet iedereen hetzelfde is. De waargenomen verschillen worden als lastig ervaren. Teamleden gaan zich storen aan het gedrag van anderen 'Carla is altijd zo lang van stof tijdens de vergaderingen', of 'Dirk doet er alles aan om een wit voetje te halen bij de directie, erg collegiaal is het niet'. De onvrede uit zich in de wandelgangen. In kleine groepjes roddelen de teamleden over anderen. Ook de teamleider krijgt het zwaar te verduren hem wordt verweten onvoldoende sturing te geven of het ene teamlid voor te trekken boven het andere.

## Vier punten die van doorslaggevend belang zijn voor het succes van teams

Dit alles komt het onderlinge vertrouwen niet ten goede. De teamleden sluiten zich aan bij anderen die wél te vertrouwen zijn. Hierdoor ontstaan subteams. Deze teams zullen elkaar doorgaans niet steunen waardoor hardnekkige ineffektieve communicatiepatronen ontstaan.

De strijdfase is een belangrijke fase. In deze fase leert het team om te gaan met verschillende en soms zelfs tegengestelde belangen. Het team ontwikkelt in deze fase vaardigheden die later goed van pas komen in het contact met anderen binnen en buiten de organisatie.

### De samenfase

Na de puberteit komt de volwassenheid. De puber die zich in zijn gedrag aanvankelijk liet leiden door tegenafhankelijkheid, zal zich in toenemende mate onafhankelijk opstellen. Hij kiest zelf met wie hij wil omgaan, kleedt zich zoals hij zelf wil ( en niet zoals zijn vrienden dat voorschrijven) en draait de muziek die hij zelf mooi vindt. Zelfs de klassieke muziek van zijn ouders blijkt niet meer taboe.

Ook deze ontwikkeling is zichtbaar in teams. Wanneer de teamleden er in slagen om de meningsverschillen uit de strijdfase op te lossen kan het gevoel ontstaan dat men samen de hele wereld aankan: 'nu we deze moeilijke periode samen zijn doorgelopen kunnen we alle problemen aan'. De samenfase

dient zich aan. In deze fase opereert het team als collectief. Verschillen die in de strijdfase als lastig werden ervaren vormen nu een bron van inspiratie. De teamleden maken gebruik van elkaars kwaliteiten. Ook werken ze zelfstandig en benutten de teamleider alleen als dat nodig is. Er is vertrouwen binnen het team en er wordt direct gecommuniceerd: er wordt kritiek gegeven, maar ook complimenten.

In de vroege samenfase zal er een situatie zijn waarin het team zich als collectief afzet tegen de omgeving. Er is sprake van een 'wij tegen de rest' gevoel. Later zal in de samenfase ook ruimte zijn om samen te werken met anderen binnen en buiten de organisatie.

### De slotfase

Aan het leven van een mens komt een einde. Mensen die aan het einde van hun leven zijn gekomen kijken terug op wat is geweest. Ze ondernemen minder activiteiten en richten zich op het afscheid. Ook de levenscyclus van teams kent een einde. De slotfase van een team ontstaat wanneer een team ophoudt te bestaan of verandert van samenstelling. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Zo kan het zijn dat een project simpelweg klaar is of dat er door een reorganisatie teams worden samengevoegd of opgeheven. De slotfase ontstaat ook wanneer er teamleden vertrekken of bijkomen. In dat geval houdt het team niet op te bestaan maar zal wel weer terugvalen naar de eerste fase. Hoe snel het team zich daarna doorontwikkeld hangt af van de grootte van het oude team, de nieuwe samenstelling en van de manier waarop het team is georganiseerd.

In de slotfase wordt teruggekeken op de tijd die is geweest, maar er zal door de teamleden ook alvast worden vooruitgekeken. Er is minder aandacht voor de nog lopende activiteiten. De onderlinge relaties worden weer losser en vaak is er sprake van regressie: een terugval in ontwikkelingsniveau.

### Sturen van teamontwikkeling: De 4 dimensies van effectieve teamontwikkeling

Hoe nu de autonome teamontwikkeling bij te sturen? Hoe van teamontwikkeling een bewust leerproces te maken?

In de literatuur over teamontwikkeling worden veel effectiviteitskenmerken benoemd. Wat opvalt, is een bijna rigide scheiding tussen een procesmatige manier van naar teams kijken en een functioneel perspectief. De procesmatige bril (Levine, 1979; Lingsma, 1997; Alblas, 1997) focust zich op groepsdynamische thema's als verantwoordelijkheid, communicatie, besluitvorming, macht. De functionele bril is gericht op thema's als taak, structuur, inrichting (Mollema & Slomp, 1995; Van Vijfeijken, 2004) Het afgelopen jaar hebben wij na uitvoerige literatuurstudie, een door ons geïnitieerd afstudeeronderzoek van de Universiteit Utrecht en vele gesprekken met hoogleraren, ervaringdeskundigen en klanten beide perspectieven samengevoegd en geïntegreerd (vergelijkbaar met Van Amelsvoort, 2004.). Zo zijn wij gekomen tot 4 punten die onzes inziens van doorslaggevend belang zijn voor het succes van teams. Deze punten noemen wij *De 4 Dimensies van Effectieve Teamontwikkeling*:

1. Bestaansrecht: *hiervoor zijn wij bij elkaar*
2. Inrichting: *zo zijn wij georganiseerd*
3. Dynamiek: *zo werken wij samen*
4. Omgeving: *dit is het krachtenveld*

### De 1e Dimensie: Bestaansrecht

#### Uitspraken van teams die worstelen met hun bestaansrecht:

'In ons team zijn we niet in staat onze eigen toegevoegde waarde te formuleren.'

'In ons team vinden we niet allemaal hetzelfde belangrijk.'

'Of ze het nu leuk vinden of niet; we gaan die kant op en ze moeten wel mee.'

'Hoe voorkom ik dat al onze intenties verzanden en in een bureau-la verdwijnen?'

Een team heeft alleen recht van bestaan als dat team in staat is toegevoegde waarde te leveren voor de organisatie. Een team kan dat realiseren door geformuleerde doelen om te zetten naar concrete, meetbare en planbare resultaten. Door het helder maken van de doelen en resultaten maakt het team zichtbaar wat het kan bijdragen aan de organisatie als geheel.

Een effectief team formuleert niet alleen doelen en resultaten maar bewaakt ook de voortgang en evalueert op gezette tijden de resultaten en leert van die evaluatie.

### De 2e Dimensie: Inrichting

#### Uitspraken van teams die worstelen met hun inrichting:

'De informatie is versnipperd over mijn teamleden. Hoe houd ik dat bij elkaar?'

'Moet ik het werk verdelen in twee kleinere teams of juist niet?'

'Wij hebben een prachtige planning. Maar niemand houdt zich eraan.'

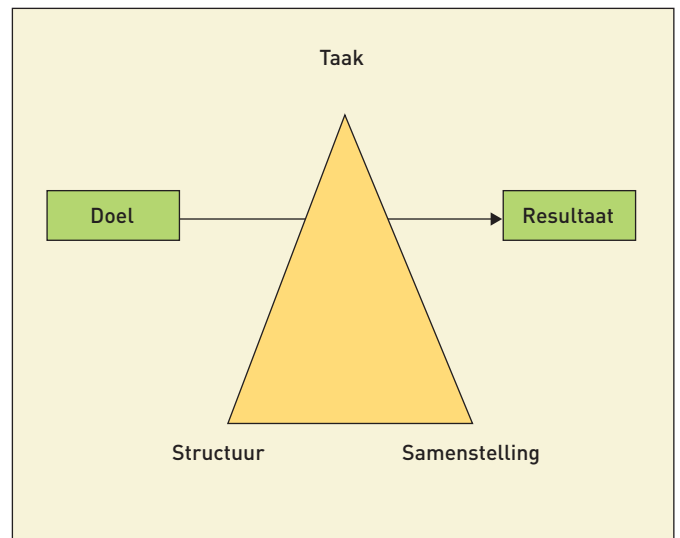
'Mijn mensen zijn meer tijd kwijt aan allerlei projecten dan aan hun eigen werk.'

'Als mensen vertrekken raak ik ook hun kennis kwijt.'

'In onze organisatie wordt meer overlegd dan gewerkt. Is dat normaal?'

Om de doelstellingen te realiseren moet het team op een bepaalde manier ingericht worden. Uitgangspunten hierbij:

- *Het team heeft een duidelijke taak*  
De taak is helder omschreven en afgebakend, teamleden kunnen zelfstandig werken en de taak bevat voldoende variatie.
- *Het team klopt qua samenstelling*  
De teamleden die de afgesproken taken en activiteiten uitvoeren zijn toegerust met de juiste inhoudelijke expertise; hebben competenties en kwaliteiten die aansluiten bij hun taken en benutten de aanwezige kwaliteiten maximaal.



#### - *Het team heeft een eigen teamstructuur*

In een effectief team zijn informatiestromen goed georganiseerd. Kennis wordt gedeeld en de verschillende overlegvormen ondersteunen de uitvoering van de taak.

### De 3e Dimensie: Dynamiek

#### Uitspraken van teams die worstelen met hun dynamiek:

'Tijdens onze werkoverleggen praat iedereen door elkaar.'

'Was ons team net lekker op dreef gaan er twee belangrijke mensen weg. Moet ik nu weer helemaal opnieuw beginnen?'

'In mijn team zit één notoire dwarsligger. Hoe ga ik daarmee om?'

'Er wordt erg veel geroddeld, ik wil graag een open en eerlijke cultuur.'

'Iedereen komt met al zijn vragen bij mij. Ik wil graag dat ze zelfstandiger gaan werken.'

In het begin van dit artikel hebben we de fases van de autonome teamontwikkeling geschetst. Wat we zagen is dat in elke fase in de teamontwikkeling de teamleden verschillende behoeftes hebben.

## Teamontwikkeling is een doorlopend proces

Effectief leiderschap vraagt van de teamleider dat hij zijn stijl aanpast aan die behoeftes. Ook de wijze van communiceren, het omgaan met conflicten en de besluitvorming verlopen anders in de verschillende ontwikkelingsstadia. »



## De 4e dimensie: Omgeving

### Uitspraken van teams die worstelen met hun omgeving:

'Hoe krijg ik ons teamplan nu geaccepteerd bij de directie?'  
 'Wat zouden onze klanten vinden van onze nieuwe productlijn?'  
 'Ons team is zo druk aan het werk dat het soms lijkt alsof we vergeten voor wie we het doen.'  
 'Wij worden stelselmatig tegengewerkt door bepaalde afdelingen binnen onze organisatie. Zo kunnen wij onze doelen toch nooit halen.'

Het team opereert natuurlijk niet in een vacuüm. Integendeel, teams zijn afhankelijk van anderen binnen en buiten de organisatie en anderen zijn weer afhankelijk van het team. Een goed functionerend team kent de afhankelijkheden en is in staat die afhankelijkheden te beïnvloeden.

Afhankelijkheid gaat over:

- 1 het nemen van besluiten;
- 2 het verkrijgen van informatie;
- 3 het verkrijgen van (hulp)middelen;
- 4 het afstemmen van belangen;
- 5 het bereiken van de afzetmarkt.

### De Toepassing: De 4 dimensies gebruiken

Er komt veel kijken bij het ontwikkelen van een team. Waar begin je als manager, teamleider, HR-verantwoordelijke of extern adviseur?

Wij bieden hier een handvat waarmee je een adequate analyse kan maken. Per dimensie kun je jezelf een aantal vragen stellen die je helpen bij het in kaart brengen van wat een team nodig heeft:

#### 1 Bestaansrecht

- Wat is het bestaansrecht van dit team? Wat voegt het toe?
- Welke doelen zijn er geformuleerd?
- Welke resultaten zijn er geformuleerd?

- In hoeverre zijn doelen en resultaten concreet, meetbaar en planbaar?

#### 2 Inrichting

- Welke taken voeren de teamleden uit? Sluiten de taken aan bij de te behalen resultaten?
- Welke kennis en competenties zijn er nodig binnen dit team?
- Beschikken de teamleden over de juiste kennis en competenties om hun taak naar behoren uit te voeren?
- In hoeverre ondersteunt de inrichting van het team de taken en activiteiten van de teamleden?
- Welke behoeftes bestaan er aan overleg? In hoeverre voldoet de overlegstructuur aan de diverse behoeftes?

#### 3 Dynamiek

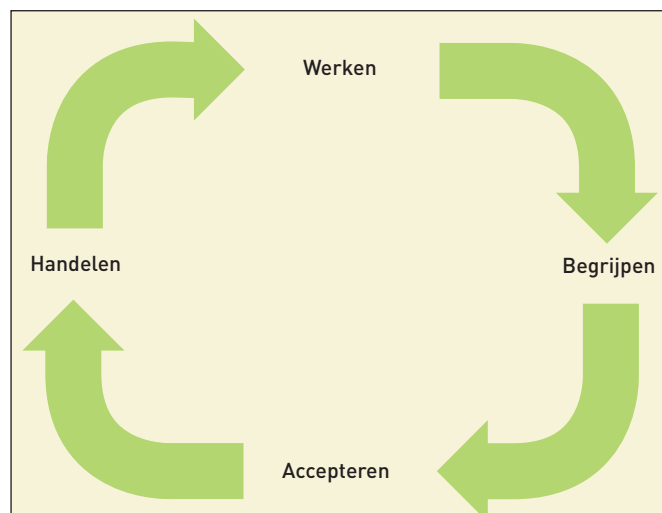
- Hoe laat de sfeer binnen het team zich omschrijven?
- Op welke manier wordt er binnen het team gecommuniceerd?
- Hoe gaan de teamleden om met meningsverschillen en conflicten?
- Sluit de stijl van leidinggeven aan bij de behoeftes van de teamleden?

#### 4 Omgeving

- Met welke partijen binnen en buiten de organisatie heeft dit team te maken?
- Van wie is het team afhankelijk en waarvoor? Welke alternatieven zijn er?
- Wie is er van dit team afhankelijk en waarvoor? Hebben zij alternatieven?
- Op welke manieren beïnvloedt dit team haar omgeving?

Bovenstaande vragen helpen bij het te weten komen wat een team nodig heeft. Maar weten alleen is niet genoeg. Het is ook zaak het team mee te krijgen in de ontwikkeling.

Onderstaande figuur laat zien welke stappen een team en de teamleden binnen het team moeten doorlopen om de ontwik-



keling ook daadwerkelijk te vertalen in een concrete gedragsverandering.

- 1 Weten: het klinkt simpel maar het team dient van het eerste begin af te weten welke ontwikkeling het met elkaar gaat doormaken.
- 2 Begrijpen: het team dient te begrijpen wat er van hen verwacht wordt en welke consequenties dit heeft (schrik niet: mensen gaan hier hun eigen afwegingen maken en dat is ook heel goed).
- 3 Accepteren: het team committeert zich aan de voorgestelde ontwikkeling.
- 4 Handelen: het team gaat het gedrag vertonen wat leidt tot de gewenste resultaten.

Teamontwikkeling is een doorlopend proces dat plaatsheeft of men er oog voor heeft of niet. Gerichtte aandacht voor het proces van teamontwikkeling geeft teams de kans werkelijk te presteren en daar ook van te genieten. En dat is prettig voor het team, de teamleden en de organisatie. ■

#### Literatuur

- Alblas, G. (1997). **Groepsprocessen, overleggen en uitvoeren in teams**. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum, ISBN 90 313 2094 3.
- Amelsvoort, G. van (2004). Teamontwikkeling, model voor ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke groepen. **Kwaliteit in Praktijk**, C2-4, pag. 3-21, maart 2004.
- Levine, B. (1979). **Group Psychotherapy: practice and development**. Englewood.
- Lingsma, M. (1999). **Aan de slag met Teamcoaching**. Baarn: Nelissen, ISBN 90 244 1443 1.

- Mollema, E. & J. Slomp (1995). Functional flexibility and team performance. **International Journal of Production Research**, Vol. 37, pag. 1837-1858.
- Vijfeijken, H.T.G.A. van (2004). **Managing team performance: interdependence, goals and rewards** (proefschrift). Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven, ISBN 90 386 1808 5.

**Trefwoorden: Teamdynamiek • Teamontwikkeling • Team-effectiviteit**



---

Jaco van der Schoor is oprichter en venoot van **Mensen in Bedrijf** ([www.menseninbedrijf.nl](http://www.menseninbedrijf.nl)). Vanuit zijn achtergrond als Organisatiepsycholoog begeleidt hij teams in zowel profit als non-profit organisaties. De 4 Dimensies van Effectieve Teamontwikkeling vormen het kader waar vanuit hij zijn interventies kiest en inricht. Jaco van der Schoor werkt op een procesmatige manier, vanuit het hier en nu, met teams.  
E-mail: [Jaco@menseninbedrijf.nl](mailto:Jaco@menseninbedrijf.nl)

---



---

Margreeth Kloppenburg is oprichter en venoot van **Mensen in Bedrijf**. Zij werkt veel met teams binnen de financiële dienstverlening en consultancy. Als mediator is zij bedreven in het bij elkaar brengen van de verschillende belangen van klanten en dienstverleners.  
E-mail: [Margreeth@menseninbedrijf.nl](mailto:Margreeth@menseninbedrijf.nl)

---