

## METHODIEK

### Van chaos- naar kantelteam. Ontwikkelen van innovatieve teams.

Naar aanleiding van een veranderingsproces in 'De Heide'<sup>1</sup> hebben we gezocht naar een ontwikkelingsmodel voor teams waarbij we de uitdaging aangingen om een integraal model te maken dat door zijn eenvoud bruikbaar was voor onze teamcoaches. Het zoekproces van dit verhaal hebben we netjes neergeschreven in een boek: management van verbondenheid.<sup>2</sup>

#### 1. Het team - ontwikkelings - model. (TOM)

Er is oneindig veel literatuur geschreven over teams en hoe die te ontwikkelen. Voor beginnende leidinggevendenden is het niet altijd eenvoudig om door het bos te bomen nog te zien. We hebben geprobeerd een model te ontwerpen waarbij we een tiental velden hebben geselecteerd die naar onze mening wezenlijke aspecten van teamontwikkeling omvatten. Enerzijds heb je de ontwerp kant (of ook harde kant). Deze kant omvat:

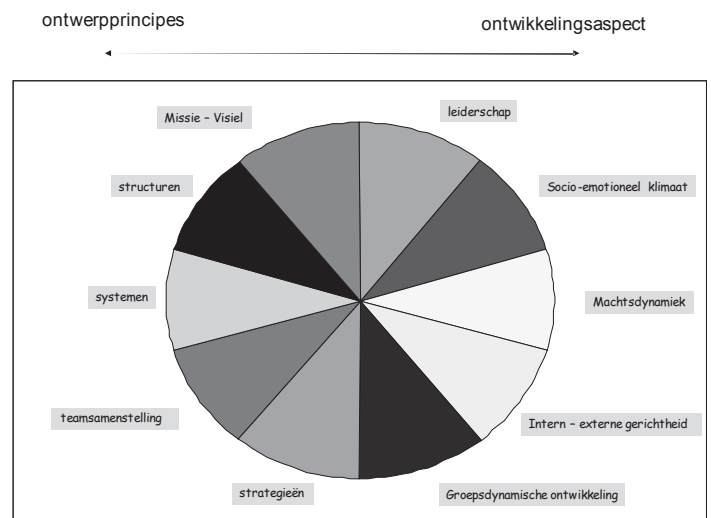
- het ontwikkelen van een duidelijke opdracht en **visie** waardoor je een team kan sturen.
- Het ontwikkelen van een duidelijke **organisatiestructuur** met taak - en functieomschrijvingen.
- Het ontwikkelen van performante **systemen** zoals overleg, uurroosters, procedures, systemen voor het verspreiden van informatie, enz...
- Het ontwikkelen van korte - en lange termijn **strategieën**.
- Het selecteren en ontwikkelen van de noodzakelijke **competenties**.

Anderzijds heb je ook de ontwikkelkant of zachte kant van het team. De aspecten waar we hier aan denken zijn:

- hoe ontstaat **leiderschap** binnen teams. Hoe komt het dat bepaalde mensen moeiteloos leiderschap opnemen en waarmaken terwijl anderen telkens botsen op conflicten en het team niet op één lijn krijgen?
- Hoe komt het dat er in bepaalde teams een open klimaat is, waar veel kan gedeeld worden, terwijl in andere teams het **socio- emotioneel klimaat** van die aard is dat er veel meer onder water gebeurt dan boven water?
- Hoe komt het dat in een team het altijd dezelfde mensen zijn die op de voorgrond komen en telkens andere mensen op de achtergrond? Dat het daarbij moeilijk is om op het terrein van de collega te komen. Hoe ontstaan **machtsverhoudingen** binnen een team?
- Hoelang duurt het vooraleer we van een verzameling van 'ikken' een groep en uiteindelijk een team kunnen maken? Hoe verloopt dit **groepsdynamisch** proces?
- Hoe komt het dat teams eindeloos verward zijn en heel hard gericht zijn op hun eigen interne processen?

Hoe krijgen we de **externe gerichtheid** binnen het team?

Teams doen ontwikkelen zal dus aandacht vragen voor beide componenten van het proces.



Figuur 1: Het team-ontwikkelings-model

#### 2. Werken met teamtypologieën.

In de ontwikkeling van competentieprofielen gebaseerd op het team-ontwikkelings-model hebben we enerzijds gekozen voor vragenlijsten. Dit zijn **diagnostische modellen**. Men probeert als het ware een diagnose te stellen.

Daartegenover staan de **dialogale modellen**. Deze modellen proberen geen objectief beeld van de medewerker op te hangen maar hebben tot doel een denkproces over de eigen competenties op gang te brengen. Deze methodiek wordt vooral in het coachend werk toegepast. In deze dialogale methodiek maken we gebruik van de **teamtypologieën**.

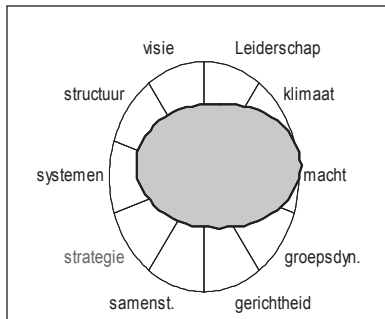
Een teamtypologie is een onderverdeling van gelijkaardige teams op basis van een gelijkaardig profiel op het team-ontwikkelings-model. We zoeken dus naar teams die gelijkaardige kenmerken hebben. Het is eerder een grofmazige indeling van teams waarbij we kijken vanuit het adelaarsperspectief.

We dachten een zevental teamtypes te kunnen onderscheiden namelijk:

- de vriendenkring
- het goeroeteam
- het kantelteam
- het gekookte-kikker-team
- het kadaverteam
- het chaosteam.
- het innovatieve team.

Bij elk teamtype zien we een mogelijkheid om **stroomopwaarts** te evolueren – het kan beter worden – of om **stroomafwaarts** te evolueren.

Bij wijze van voorbeeld beschrijven we hieronder één van de zeven types, met name het gekookte kikker team.



Figuur 2: Het gekookte kikker team

*Kenmerken*

<sup>3</sup> ‘Gekookte-kikker-teams’ zijn teams waarbij iedereen in het team zich goed voelt maar waarbij het team toch rustig de verkeerde kant op gaat. Het zijn dikwijls teams waarbij de visie heel sterk is doorgedrongen, maar tegelijkertijd niet meer in vraag wordt gesteld. Er is weinig innoverend leiderschap. De leidinggevendenden streven eerder naar harmonie dan naar verandering. Binnen dergelijke teams heeft de diversiteit een plaats gekregen. Men heeft leren leven met het feit dat de ander ‘anders’ is, waardoor de verscheidenheid geen dynamiek meer teweegbrengt - ‘mijn collega is nu eenmaal zo’.

De buitenkant van het team wordt als een bedreiging gezien in plaats van kansen.

Een ‘gekookte-kikker-team’ komt onder druk te staan omdat ze niet adequaat kunnen inspelen op een veranderende omgeving. Omdat de draagkracht van dergelijke teams steeds vermindert, wordt de alarmbel buiten het team aangebonden en worden veranderingsprocessen van buitenaf opgelegd. Daardoor herkennen deze mensen zich dikwijls niet meer in de organisatie en nemen daardoor emotioneel afstand van het team. Op die manier wordt een gekookte kikker team een kadaverteam. (zie verder)

*Acties*

Wat we in een ‘gekookte-kikker-team’ willen bewaren is de grote loyaliteit en het enthousiasme. In de eerste plaats is het noodzakelijk om de **urgentiegraad** van ontwikkelingen buiten het team uit te vergroten. Tegelijkertijd is het belangrijk het team op zijn **buitenkant** te focussen waarbij men veranderingen niet zozeer als bedreigingen maar als kansen ziet. Nieuwe teamleden kunnen in die zin een soelaas brengen op voorwaarde dat men de diversiteit gaat beklemtonen en men niet probeert om de nieuwe medewerker zo vlug mogelijk te confirmeren. Een dergelijk team heeft vooral nood aan **innoverend leiderschap**. Dit wil niet

zeggen dat men de leidinggevende moet vervangen. Integendeel, want door het vervangen van de leidinggevende krijgen we een intrinsiek tribunaal (de punten van verdienste worden opnieuw in rekening gebracht) waardoor mensen ontgoocheld worden en ‘hun’ project zien verloren gaan. De kracht van dit team is juist zijn loyaliteit, alleen moet de richting van de loyaliteit kans krijgen te groeien naar een nieuw verhaal.

Dikwijls breng je dergelijke teams enkel in beweging door ze even uit evenwicht te brengen. Mensen anders doen denken doe je spijtig genoeg maar door ze in een nieuwe situatie te plaatsen. Het veranderingsproces is dus eerder een kantelverandering dan een incrementele verandering. Het is niet de bedoeling weerstand tegen verandering te vermijden maar er op een ondersteunende manier mee om te gaan. Iedere kwantumsprong vraagt een input van energie. Op die manier kan dit team doorgroeien naar een kantelteam.

Op dezelfde manier hebben we de andere teamtypes uitgeschreven.

**3. Het proces**

Het is een heel zoekproces geweest om de juiste velden in het team-ontwikkelings-model te vinden en ze ook de juiste plaats te geven. In het begin werd er zeer veel gebruik gemaakt van de vragenlijsten (nieuwe mesjes snijden goed). Eens men echter de teamverhalen onder de knie had, merkten we dat de teamcoaches veel meer gebruik maakten van de beeldtaal en de metaforen die achter elk van deze teamtypes schuilgaan. Het krachtigste effect school in het feit dat we onze coaches een taal aanreikten om teamprocessen te gaan benoemen. Daarbij slaagde men er in om afstand te nemen van conflicten en processen binnen het team, omdat men het proces kon inschatten en begrijpen. Men evolueerde van een eerder reactieve wijze van coachen naar een eerder proactieve coachingsstijl. Maar het belangrijkste blijft toch dat men van de eenvoud van het model kon verbinden met de complexiteit van het de teamprocessen. ‘Eenvoud’ is immers de kunst om complexe processen begrijpelijk voor te stellen.

**Geert Stroobant**  
Directeur in ‘De Heide’

<sup>1</sup> De Heide is een voorziening voor personen met een handicap.  
<sup>2</sup> Stroobant Geert, 2009, Management van Verbondenheid – ontwikkelen van teams die werken met boeiende doelgroepen, Conata – Leuven.  
<sup>3</sup> De metafoor van de gekookte kikker wordt door Peter Camp en Funs Erens beschreven in het gelijknamige boek. Wanneer een kikker in een pan kokend water wordt gegooid, zal hij uit de pan springen. Wanneer een kikker in een pan koud water wordt gegooid waarvan het water langzaam wordt opgewarmd zal de kikker niet wegspringen maar langzaam gekookt worden. De kikker is immers een koudbloedig dier.