

## Het teamraster

# SPELENDERWIJS ONTWIKKELINGS



**Voordat een groep aan teamcoaching begint, moet zij eerst inzicht hebben in haar eigen aard. Om de ontwikkelingsfase van het team in *no time* te herkennen, bedacht coach en teamtrainer Gorry Cleven het kaartjesspel Teamraster. Het spel is een hulpmiddel om snel in beeld te brengen wat er al gedaan wordt, wat minder relevant is en wat verdere ontwikkeling behoeft.**

Bij aanvang van teamcoaching is de grote vraag voor een coach altijd: hoe kijken teamleden of leidinggevendenden zelf tegen de coachvraag aan. Voelen zij zich eigenaar of schuiven ze het eigenaarschap naar anderen: teamleden, leidinggevendenden of de organisatie? Welke reflectievaardigheden zijn aanwezig? Is er kennis over besluitvormingsprocessen, conflicthantering, parallelprocessen, teamdoelmatigheid en interactiepatronen? Wat is geborgd in de organisatie, en is dat bekend bij medewerkers en zichtbaar in de uitvoering? Met deze vragen kreeg ik zelf steeds te maken als coach en teamtrainer binnen de sectoren welzijn, zorg, ggz, justitie en gemeentelijke dienstverlening. Daarom ben ik op zoek gegaan naar bestaande methodieken om de aard van een team snel in beeld te brengen. In de literatuur over teamontwikkeling en teambegeleiding kwam ik vervolgens vaak lineaire gedachten over teamontwikkeling tegen die te eenzijdig bleken voor de sector waarmee ik te maken heb. Zo heb je de benadering van Belbin die met zijn teamrollen zicht geeft op rolgedrag. Er is Tuckman die zicht geeft op teamontwikkeling naar zelfsturing. En Fry over teamdoelmatigheid. Maar dit zijn methodieken die alleen bruikbaar zijn op

een deelgebied. Ze bleken te beperkt voor de gelaagdheid die ik zocht. Daarop ben ik binnen mijn sector te rade gegaan bij collega-coaches, supervisors en personeelsbegeleiders. De interventies die succesvol werden toegepast, bundelde ik in het boek *Teambegeleiding en ontwikkeling*. Tijdens het schrijven ontwikkelde zich het teamraster. Teams reageerden enthousiast op de eerste proeven. Het teamraster bleek een middel om de coachvraag helder te krijgen en zicht te krijgen op bepaalde thema's.

### **Verskillende modellen geïntegreerd**

In het teamraster integreerde ik groepsdynamische principes (onder anderen Levine), de teamontwikkelingsfasen van Tuckman, de teamdoelmatigheid (onder anderen Fry) en het ijsbergmodel (McLelland). Daarnaast heb ik de teamcompetenties (onder anderen Lingsma) vertaald naar verschillende fasen van teamontwikkeling. Zo ontstond het teamraster waarmee teams en leidinggevendenden binnen een dagdeel inzicht krijgen in de ontwikkelingsfase van een team. Dit hulpmiddel verleent ze snel zicht op wat er al gedaan wordt, wat minder relevant is en wat verder ontwikkeld mag worden. Door de integratie van verschillende modellen

# FASEN HERKENNEN

en processen onderscheidt het teamraster zich van andere teamcoachingsspellen, die gebaseerd zijn op één model. Het teamraster gaat ervan uit dat in een team altijd meerdere fasen van teamontwikkeling tegelijk aanwezig zijn. Een aantal teamleden zit in de kennismakingsfase, een aantal in de conflictfase, in de ontwikkelingsfase, in de prestatiefase of in de fase van verdieping en overdragen. Wat ikzelf vaak tegenkom zijn teams die of vooral in de eerste twee fasen verkeren of juist in de

laatste drie.

In de gezondheidszorg komt het zelden voor dat alle teamleden zich in dezelfde fase van teamontwikkeling bevinden. Want een team in de gezondheidszorg functioneert als een open groep. Medewerkers stromen door naar andere afdelingen, organisaties of functies. Dat betekent dat in een team een diversiteit aan ervaring en eigenschappen aanwezig is. Hierdoor zijn binnen teams aspecten van meerdere fasen tegelijk aan de orde.

## Het teamrasterspel

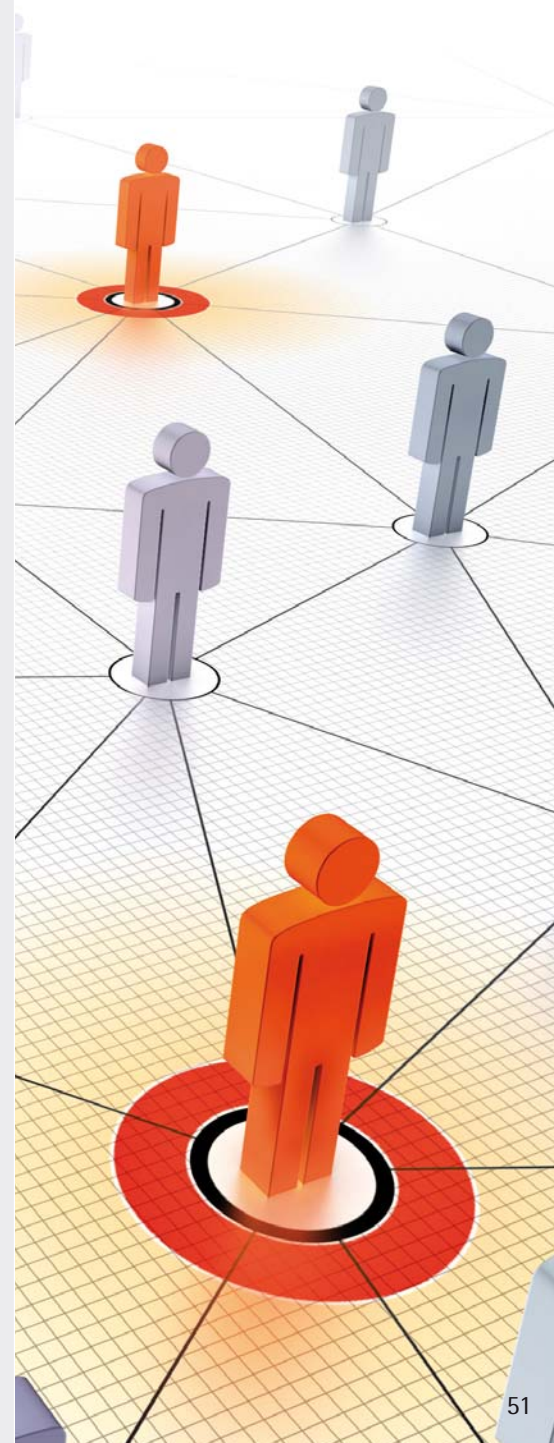
Het spel bestaat uit zestig bespreekkaartjes die geordend zijn naar zes thema's, en die dus elk bestaan uit tien kaartjes. Hoe hoger het nummer, hoe meer sprake van zelfstandigheid, zelfsturing en eigenaarschap. De thema's hebben ieder een eigen kleur. De primaire kleuren voor de formele processen:

- Visie en doelstellingen **Visie, missie, doelstellingen**
- Procedures en afspraken **Procedures en afspraken**
- Taken en rollen **Taken en rollen**

De mengkleuren groen, oranje en paars voor de informele processen:

- Cultuur en communicatie **Communicatie en cultuur**
- Emoties en meningsverschillen **Emoties en meningsverschillen**
- Persoonlijke patronen **Persoonlijke patronen**

Het spel bevat educatieve elementen die het bewustzijn van communicatie en interactie bevorderen. Het thema procedures en afspraken (de blauwe kaarten) maakt gebruik van de BOB als educatief element: beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Andere educatieve kaarten gaan over de reddersdriehoek, de interactie volgens de Roos van Leary, de conflictladder of over parallelprocessen. De educatieve kaarten vergroten het inzicht en maken blinde vlekken zichtbaar.





### Drie dimensies

Om teamvragen in kaart te brengen, beperk ik me tot drie dimensies:

- Wat gebeurt er op het niveau van de formele processen?
- Wat gebeurt er op het niveau van de informele processen?
- Welke bijdrage kan en wil het team leveren aan de ontwikkeling?

Reflecteren op deze drie dimensies blijft gedurende de teamcoaching van belang. Aan de hand van het teamraster krijgen teamleden en leidinggevende inzicht in

rijk is om te verbeteren. Vervolgens kun je de acties afspreken die daarbij horen.

### Diagnose-instrument

Het teamraster is een diagnose-instrument, een hulpmiddel om teamontwikkeling systematisch te verbeteren. Het vraagt enig reflectievermogen van de deelnemers. In grotere groepen is het handig om te spelen met meerdere spellen tegelijk. Als een team in een overlevingsperiode zit en minder goed naar zichzelf kan kijken, brengt het spel vooral naar voren wat er nog niet is. Dan is teamcoaching nog niet

Gorry Cleven is vaktherapeut RDT, (team)trainer, erkend coach en (leer)supervisor. Zij combineert actieve en reflectieve interventies. Ze werkt vanuit haar praktijk In Scène. [www.inscene-ppo.nl](http://www.inscene-ppo.nl)

### Literatuur

- Cleven, G. (2008). *Teamraster. Spel voor teambegeleiding en ontwikkeling*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Cleven, G. (2008). *Teams in welzijn en gezondheidszorg. Ontwikkeling en begeleiding*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Homan, T. (2001). *Teamleren. Theorie en facilitatie*. Den Haag: Academic Service.
- Kooij, Karin; Pieter Kruijt en Rob Groen (2000). *Teamrol & taal*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Lingsma, M. en M. Scholten (2001). *Coachen op competentieontwikkeling*. Baarn: Nelissen.
- Lingsma, M. (2000). *Aan de slag met teamcoaching*. Baarn: Nelissen.
- Katzenbach, J.R. en D.K. Smith (1999). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. New York: Harper.
- Remmerswaal, J. (2001). *Handboek groepsdynamica. Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. Soest: Nelissen.
- Remmerswaal, J. (eindredactie) (2005). *Groepswerk als uitdaging*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Robbertz, K. (2006). 'Paralleprocessen.' In: *Groepen*. Juni 2006. Jaargang 1, nr 2.
- Tuckman, B.W. en M.A.C. Jensen (1977). *Stages of small group development revisited*. *Group and organization Studies* 2. Pp. 419 – 427.
- West, M. (1996). *De dynamiek van een team*. Soest: Nelissen.

## In een team is altijd een diversiteit aan ervaring en eigenschappen aanwezig.

de aanwezige capaciteit. Daarbij staat de mate van samenwerking en (zelf)sturing centraal. Inzicht hierin verhoogt het besef van medewerkers van hun eigen bijdrage aan professionaliteit en productiviteit. En dat verhoogt de verantwoordelijkheid en betrokkenheid die noodzakelijk zijn om verder te groeien. Leidinggevendens krijgen dankzij het inzicht informatie over welke sturing noodzakelijk is.

Aan de hand van de kaartjes maken deelnemers al pratend een selectie in de kernvragen: wat doen we, wat is van belang om te verbeteren en wat is niet van toepassing op ons team. Op basis van die uitwisseling kunnen overige deelnemers dit ondersteunen, bijschaven of verwerpen. Zo ontstaat er een raster waarin consensus is over wat belang-

op zijn plaats, en is teamtraining of coaching van de leidinggevende vereist. Daar waar teams naar zichzelf kunnen en willen kijken, blijkt het spel vooral effectief te zijn in het bepalen van de gezamenlijke lijn op zowel positionering als samenwerking in formele en informele aspecten.

Uit ervaring blijkt het spel niet alleen geschikt te zijn voor uitvoerende teams en hun leidinggevende in de gezondheidszorg, maar zeker ook binnen (gemeentelijke) diensten. Ook bureaus voor loopbaanbegeleiding en teams van personeelsbegeleiders, coaches/supervisors hebben met het teamraster spel richting kunnen geven aan hun gezamenlijke stappen in positionering en samenwerking.





Er zijn altijd meerdere fasen tegelijk aanwezig

Levine	Remmerswaal	Tuckman	Cleven
	voorfase		
kennismakings- of parallelfase	oriëntatiefase	forming – kennismaking	kennismakingsfase
conflict- of opnemingsfase	machtsfase	storming – conflict en chaos	conflictfase
ontwikkelings- of wederkerigheidsfase	affectiefase	norming - acceptatie van rol en groepsnormen	ontwikkelingsfase
acceptatiefase of eindfase	fase van de auto- nome groep	performing – betrokkenheid bij elkaar en teamdoelen	prestatiefase
	afsluitende fase	adjourning, continueren of afsluiten	overdrachtsfase
		afsluiten	

Levine onderscheidt tijdens de overgang naar een andere fase een crisismoment. Hij spreekt daarbij respectievelijk van de autoriteitscrisis, de intimiteitscrisis en de separatiecrisis.

Inhoudelijk vertonen de modellen in dit overzicht grote overeenkomsten. Ze gaan uit van de eindigheid van teams of groe-

pen, zoals bij projectteams, trainingsgroepen of cliëntgroepen. Binnen de non-profitsector is zelden sprake van eindige teams en vaker van doorgaande teams waarbij de samenstelling, meer en minder gestuurd, in jaren sterk kan wisselen of juist hetzelfde blijft. Deze teams bevinden zich continu in meerdere dimensies en in meerdere fasen tegelijk. Een deel van

de teamprocessen is vergelijkbaar met dynamische processen in open groepen, echter bij teams in de gezondheidszorg is meer nodig dan een analyse van de fasen en de processen. Teams kennen momenten van crisis zonder terug te vallen en bij ogenschijnlijk kleine veranderingen raken ze soms juist uit evenwicht.