

## **Fasen in teamontwikkeling**

### **Kenmerken van M1 niveau ('forming'):**

- Bundel losse individuen
- Zoeken veiligheid en zekerheid
- Weinig hechting
- Grote afhankelijkheid van leidinggevende

### **Gedrag van medewerkers:**

- Doen wat er verwacht wordt
- Zich afwachtend opstellen
- Intentieafspraken i.p.v. feitelijke afspraken
- Afspraken niet nakomen
- Niet luisteren
- Door elkaar heen praten
- Praten in termen van 'moeten'
- Eigen machteloosheid benadrukken
- Feedback als bedreigend ervaren
- Geen eigen verantwoordelijkheid nemen
- Grote afhankelijkheid van leidinggevende

### **Coachen van een M1 groep:**

- Coach heeft belangrijke rol op alle gebieden: inhoud, procedure, proces/interactie
- Binding creëren
- Nodig is het leren kennen van teamtaak
- Helderheid: wat is gewenst, waar gaan we naartoe?
- Structuur en procedures idem
- Nodig zijn uitspraken over het 'willen'
- Daarvoor start middels verheldering taak en bedoeling
- Open gesprekken hierover arrangeren en faciliteren

### **Leerdoelen M1 groep:**

- Inhoudelijk en communicatief
- Omgaan met feedback
- Afspraken maken en nakomen
- Het verschil tussen willen en moeten
- Vragen stellen
- Mening geven

### **Kenmerken van M2 niveau ('storming'):**

- Subgroepvorming
- Teamleden zoeken invloed
- Willen eigen stukje invloed veroveren
- Meebepalen wat de grenzen van ieders invloed zijn
- Verschillen en tegenstellingen komen op tafel
- Opposant gaat krachten ontwikkelen
- Onvoorspelbaarheid

### **Gedrag van medewerkers:**

- Wijzen naar elkaar, niet alleen naar leidinggevende
- Beconcurreren elkaar
- Luisteren beter naar elkaar
- Proberen af te stemmen over de taak
- Beginnende conflicten
- Leren elkaar feedback geven
- Zijn in principe leergierig

- Overaccentueren onafhankelijkheid

#### **Coachten van een M2 groep:**

- Doorgaan met verhogen inhoudelijke bekwaamheid
- Bewustmaken van werkprocessen en procedures
- Bewustmaken van en ruimte voor onderlinge interactie
- Niet bang zijn voor conflicten of tegenstellingen
- Expliciet vragen naar verschil in standpunten
- Vragen naar duidelijke motieven en argumenten
- Aandacht besteden aan verschillende bevoegdheden van leden en leider
- Groep heeft nog steeds coaching nodig!
- Valkuil: met je managerspet ingaan op het appèl van de groep

#### **Kenmerken van M3 niveau ('norming'):**

- De groepsnormen komen tot stand
- Team wil tot een soort 'contract' komen
- De sociale controle is groot
- Risico van 'wij'- 'zij' denken

#### **Gedrag van medewerkers:**

- Zijn trots op zichzelf
- Leren van elkaar
- Nemen verantwoordelijkheid
- Geven elkaar feedback
- Werken samen op basis van gelijkheid en competentie, niet op basis van status
- Ontwikkelingsgericht i.p.v. beoordelingsgericht
- Vangen verschillen tussen leden intern op
- Richten zich op betekenisvol werk
- Verzinnen nieuwe regelmogelijkheden
- Zijn creatief
- Tonen initiatief
- Bereiden bijeenkomsten voor

#### **Coachen van een M3 groep:**

- Team draagt zorg voor inhoud, procedure en proces/interactie
- Team komt zelf met thema's en coachvraagstellingen
- Teamcoach let met name op de interactie: b.v. spreken ze elkaar aan
- Teamcoach blijft denkvermogen prikkelen
- Aandachtspunt voor team is buiten kaders blijven denken
- Valkuil voor coach is teveel inhoudelijke bemoeienis
- Gevaar hiervan: team valt terug naar M2

#### **Kenmerken van M4 niveau ('norming'):**

- Team komt toe aan presteren
- Samenwerken gaat "vanzelf"
- Van tijd tot tijd is reflectie op zijn plaats  
is er nog veiligheid, zijn de normen nog juist?
- Risico van verstarring
- Relaties met omgeving ontstaan
- Staat open voor ideeën van nieuwkomers

#### **Gedrag van medewerkers:**

- Blijven openstaan voor verbeteringen
- Helikopterview
- Werken teamoverstijgend
- Werken met gedelegeerde bevoegdheden

- Kunnen onafhankelijk in interafhankelijk optreden
- Gaan strategisch om met verwachtingen
- Gaan uit van onderling vertrouwen
- Gaan direct en zakelijk met emoties om
  - o Ondersteunen anderen
  - o Realiseren uitdagende doelen in functie van geheel
  - o Bereiden teambijeenkomsten voor

**Coachen van een M4 groep:**

- Richt zich opvallend genoeg op zowel inhoud als proces/interactie
- Volgt de coachvraag van het team
- Komt ongevraagd met nieuwe kaders om denkpatronen te prikkelen
- Stimuleert experimenten om verstarring te voorkomen
- Zorgt voor wisseling van rollen door pensioen
- Eventueel werken met personal coaches/sparringspartners voor teamleden
- Richt zich op teamdoelstellingen en gemaakte afspraken

## Leren op verschillende niveaus

1. *Single loop*: wat doe je?

Kunnen ze het? Nee? Zijn ze onbekwaam?  
Doen ze het daarom niet?

2. *Double loop*: wat denk je?

Doen ze het niet, omdat hun gedachten beperkend werken op hun gedrag, hun mogelijke actie?  
Welke achterliggende gedachten beperken het gedrag?

3. *Triple loop*: wat wil je? welke keuze maak je?

Willen ze het wel?  
Is er voldoende commitment?

**Opdracht: Het herkennen van verschillende leerniveaus**

M.b.t. de verschillende niveaus van leren worden de single, double en triple loop genoemd.

In welke 'loop' horen de volgende uitspraken thuis:

<b>Uitspraak</b>	<b>'Loop'</b>
1. De vraag is of ik dat wil	.....
2. Dat lijkt me heel lastig	.....
3. Dat klinkt als onmogelijk	.....
4. Mag het nog even niet vanzelfsprekend gaan?	.....
5. Ik weet niet of ik verantwoordelijk wil zijn voor die resultaten	.....
6. Weet je dat je snauwerig overkomt als je gehaast bent	.....
7. Daar wordt mijn directeur toch voor betaald?	.....
8. Ik durf niet in een grote groep te praten	.....
9. Die collega weet mij nog steeds te kleineren	.....
10. Dit is de derde keer in vijf minuten dat je hem in de rede valt	.....