

Whitepaper Team Evolutie Model

Versie: Concept 26-11-2020

www.nimep.nl/tem

© NIMEP | 2020

Het Team Evolutie Model is een model dat ontstaan is vanuit de vraag wetenschappelijke inzichten in samenwerking en team om te zetten in een praktisch model waar professionals mee aan de slag kunnen. Het model is gebaseerd op zowel inzichten uit de evolutionaire psychologie als de wetenschappelijke literatuur over teamprestatie. Het doel van het model is handvatten te geven voor de ontwikkeling van teams met het oog op prestatieverbetering, zelfsturing en innovatie.

In deze whitepaper wordt eerst een overzicht gegeven van het model en de belangrijkste concepten, vervolgens worden de verschillende niveaus in de teamontwikkeling in meer detail uitgewerkt.

Team Evolutie

Een team is een duidelijk omschreven groep mensen die samenwerkt om een gezamenlijk doel te realiseren. Samenwerking betekent hier onder meer het coördineren van inspanningen, delen informatie, onderlinge steun (back-up gedrag), leiden en volgen. Doet een team dit goed, dan kan veel meerwaarde worden gerealiseerd in termen van prestatie en innovatie. Samenwerking is afhankelijk van:

- Het vermogen effectief samen te presteren.
- De motivatie om effectief samen te presteren.

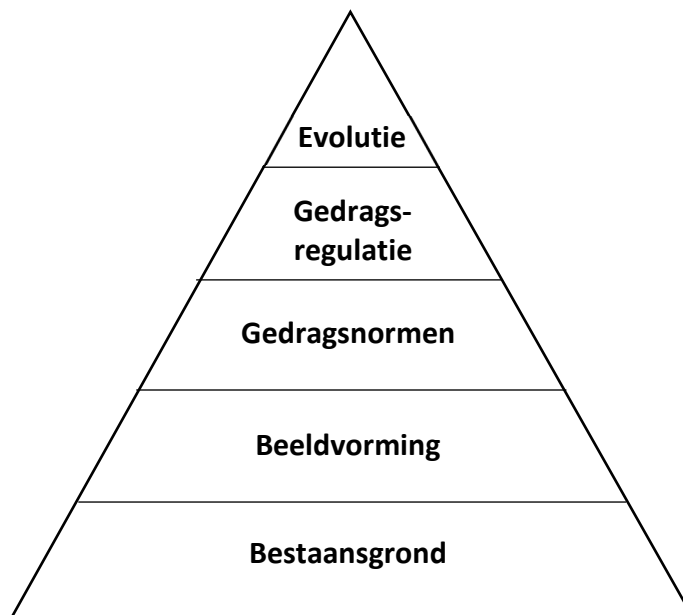
Het is belangrijk het onderscheid te maken tussen de motivatie eigen taken uit te voeren en de motivatie om samen te werken. De eerste vorm van motivatie kan los van de tweede bestaan: iemand werkt hard maar werkt niet samen. De motivatie samen te werken is voorwaardelijk voor succesvolle samenwerking. Het betekent dat teamleden gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het gezamenlijk doel en gemotiveerd om collega teamleden succesvol te maken (omdat dit ook bijdraagt aan het gezamenlijk succes). Deze motivatie samen succesvol te zijn wordt hier teamfocus genoemd.

Het doel van teamontwikkeling is hier de inrichting van teams vorm te geven op een wijze die zowel het vermogen als de wil om samen te presteren optimaliseert. De belangrijkste elementen van die inrichting worden beschreven in vijf opeenvolgende niveaus:

1. Bestaansgrond: wie hoort er bij en waarom zijn we bij elkaar? Hier wordt de basis gelegd voor teamfocus.
2. Beeldvorming: wat gaan we precies doen en hoe pakken we het aan? Hier ligt de basis voor het vermogen samen te presteren.
3. Gedragsnormen: hoe gaan we met elkaar om, wat mogen we van elkaar verwachten en wat keuren we af? Hier wordt samenwerking naar een hoger niveau getild.
4. Gedragsregulatie: hoe nemen we moeilijke beslissingen, gaan we om met conflicten en met verkeerd gedrag? Hier wordt teamfocus duurzaam en wordt zelfsturing mogelijk.
5. Evolutie: hoe groeien we samen? Hoe leren we van fouten, vinden we innovatieve oplossingen en spelen we in op nieuwe uitdagingen? Hier ontstaat wendbaarheid.

In het invullen van bovenstaande niveaus zit een zekere volgorde. Het is bijvoorbeeld pas mogelijk over beeldvorming (niveau 2) te praten wanneer er sprake is van een helder omschreven groep (niveau 1). De invulling van elk niveau hoeft echter niet volledig te zijn om naar een volgend niveau te gaan, het niveau moet werkbaar zijn. Vervolgens dragen volgende niveaus weer bij aan de

uitwerking van eerdere. Elk niveau in de teamontwikkeling draagt bijvoorbeeld bij aan groepsdefinitie (een onderdeel van niveau 1).



Team volwassenheid

In de klassieke hiërarchische organisatie ligt invulling van niveaus in de hiërarchische lijn: de leidinggevende/organisatie bepaald het wie en waarom (niveau 1), het wat en hoe (niveau 2 en 3) en de leidinggevende ziet er op toe dat iedereen zich aan de regels houdt (niveau 4). In deze klassieke situatie zou je het team onvolwassen kunnen noemen: het is in alles afhankelijk van de hiërarchische lijn. Volwassenheid betekent niet alleen meer zelfstandigheid, maar ook hogere prestaties. Doordat teamleden zelf actief deelnemen op een niveau neemt de kwaliteit van de samenwerking toe en zo de prestaties van het team als geheel.

Een team groeit doordat teamleden zelf meer verantwoordelijkheid nemen voor de invulling op elk niveau. Leiderschap wordt hier meer gedistribueerd en functioneel. Gedistribueerd betekent dat leiderschap door verschillende teamleden kan worden opgepakt, functioneel dat leiderschap primair gericht is op het ondersteunen van het teamproces (het team succesvol maken).

Teamvolwassenheid op niveau 2 (beeldvorming) is een voorwaarde voor hoge team prestaties. Teamvolwassenheid op niveau 3 en 4 (gedragsnormen en gedragsregulatie) is voorwaardelijk voor zelfsturing. Teamvolwassenheid op niveau 5 is voorwaardelijk voor wendbaarheid en innovatie.

Begint een team op 0 (het is een nieuw team of er zijn geen speciale problemen), dan kunnen de niveaus min of meer volgordelijk worden doorlopen (waarbij altijd een niveau terug gemaakt kan worden om zaken op een eerder niveau verder uit te kristalliseren). Alle niveaus na niveau 1 zullen in de context van de praktijk moeten worden doorlopen. Het is bijvoorbeeld pas mogelijk gedragsnormen goed uit te kristalliseren wanneer een team ervaring heeft met de uitdagingen in echte samenwerking. Op elk niveau kunnen inzichten, oefeningen en methoden worden aangeboden om het proces te versnellen of te stroomlijnen.

Team disfuncties

Wanneer deze niveaus niet goed worden ingevuld, zal het team op enig moment gaan disfunctioneren. Dit zal onder meer leiden tot verminderde prestaties en negatieve interacties (ruzie, roddel etc.). Wanneer er bijvoorbeeld geen helderheid is over wat we van elkaar mogen verwachten (gedragsnormen – niveau 3) kunnen conflicten ontstaan door scheve verwachtingen. Het verder uitkristalliseren van gedragsnormen lijkt hier de oplossing, maar dit is het slechts in beperkte mate. Het hebben van heldere gedragsnormen is geen garantie dat er geen conflicten komen. Voor duurzame samenwerking heeft een groep effectieve conflict resolutie mechanismen (een onderdeel van niveau 4) nodig. De oorzaak van aanhoudende (of juist het teveel vermijden van) conflicten kan zo op verschillende niveaus liggen en zelfs terug te voeren zijn op de bestaansgrond (niveau 1).

Heeft een team problemen (disfuncties), dan is het belangrijk eerst te onderzoeken op welk niveau die problemen liggen en op welk niveau ze aangepakt moeten worden. Er kan bijvoorbeeld verdeeldheid in een team zijn, waarbij teamleden elkaar ondermijnen en over elkaar roddelen. De oorzaak kan liggen in een gebrek aan gedragsregulatie (niveau 4): teamleden die zich niet aan gedragsnormen houden worden niet gecorrigeerd. De oorzaak kan uiteindelijk ook veel dieper liggen, zelfs in de bestaansgrond (niveau 1), bijvoorbeeld doordat teamleden strijdige belangen hebben. Inzicht in de niveaus en hun functies helpt sneller inzicht te krijgen in waar disfuncties vandaan komen en hoe ze op te lossen.

Leiderschap en competenties spelen een belangrijke rol in dit framework, maar zijn elementen die op elk niveau terugkeren en op elk niveau ook verder worden ingevuld en uitgewerkt.

Niveaus in teamontwikkeling

In teamontwikkeling worden de verschillende niveaus sequentieel doorlopen, te beginnen bij de bestaansgrond van het team. Om de ambities in teamontwikkeling op het juiste niveau te kunnen leggen is het belangrijk vooraf na te denken over welk niveau van volwassenheid wordt nagestreefd en wat werkbaar is in de praktijk.

Hier wordt voor elk niveau ingegaan op de volgende punten:

- Het belang van het niveau voor teamontwikkeling en de relatie tot andere niveaus
- Disfuncties: wat zien we wanneer dit niveau niet goed is ingevuld
- Volwassenheid: hoe ontwikkelen teams zich naar hogere prestaties, zelfsturing en wendbaarheid.
- Interventies: wat te doen om disfuncties op te lossen of ontwikkeling (naar volwassenheid) te faciliteren.

Niveau 1: de bestaansgrond

Samenwerken zit in ons DNA, het is een van de drijvende krachten achter onze menselijke evolutie geweest. Samenwerking komt echter alleen tot stand wanneer twee voorwaarden worden ingevuld:

- er is een duidelijk omlinjende groep (groepsdefinitie)
- groepsleden hebben een belang bij samenwerking (alignment belangen).

Onze voorouders werkten samen omdat hiermee de kans op overleven exponentieel toenam (individueel overleven was vaak zelfs onmogelijk). Evolutie heeft daarom de behoefte bij een groep te horen ingebouwd in ons brein. Een duidelijke groepsdefinitie is vaak al voldoende om mensen te

motiveren om samen te werken. Wanneer de belangen van teamleden echter strijdig zijn of de samenwerking uiteindelijk geen meerwaarde heeft voor groepsleden, dan zal de teamfocus onherroepelijk afnemen. Hier ligt de noodzaak van belangen-alignment.

Belangen-alignment wordt vaak beïnvloed door aspecten van de organisatiecontext, zoals de wijze van beloning, beoordeling en aansturing. Wanneer tijdschrijven bijvoorbeeld tegengestelde belangen creëert tussen teamleden (als ik iets voor jou doe krijg ik een probleem in mijn registratie) zal dit teamfocus ondermijnen. Voor een team om teamfocus te ontwikkelen moeten belangen uitgelijnd zijn (dwz. ten minste niet strijdig en liefst gedeeld). Het versterken van de groepsidentiteit versterkt het gezamenlijk belang, maar is geen garantie voor teamfocus wanneer teamleden strijdige belangen hebben. Op dit niveau is het daarom essentieel na te denken over hoe belangen zich verhouden en hoe hier mee om te gaan. Is de basis hier rot, dan wordt de hele piramide wankel.

Groepsdefinitie heeft een aantal aspecten die invloed hebben op de kwaliteit van de bestaansgrond:

- **Omvang:** om effectief samen te kunnen werken en betrokkenheid te stimuleren mogen teams niet te groot zijn. Afhankelijk van het soort team ligt het maximum tussen 5 en 10 teamleden.
- **Samenstelling:** voor zover er invloed is op hoe het team samen te stellen is het belangrijk aandacht te hebben voor een mix van expertises en ervaring. Andere vormen van diversiteit (zoals ook persoonlijkheid) zijn minder relevant voor prestatie en teamfunctioneren.
- **Identiteit:** waarom zijn we bij elkaar en wat bindt ons? Dit kan bijvoorbeeld zijn dat je een groep techneuten bent die graag mooie dingen bouwt.

Als deze zaken kunnen uiteraard verder uitkristalliseren naarmate bovenliggende niveaus verder worden ingevuld. Met het formuleren van gezamenlijke gedragsnormen (niveau 3) wordt bijvoorbeeld ook bijgedragen aan de gezamenlijke identiteit (zo doen wij dingen).

Disfuncties in bestaansgrond

Wanneer teamfocus zwak of afwezig is hoeft dit niet direct zichtbaar te zijn, zeker niet wanneer teamleden elk helder omschreven taken hebben. Iedereen richt zich dan gewoon op de eigen taken. Een disfunctie van teamfocus kan worden opgemerkt door de mate waarin teamleden elkaar spontaan helpen, bijvoorbeeld door werk van anderen op te pakken als iemand tijd over heeft of informatie te delen die mogelijk relevant is voor een ander teamlid. Je denkt automatisch aan anderen. Wanneer er geen teamfocus is doe je dit niet of minder.

De ontwikkeling van teamfocus is niet alleen afhankelijk van een sterke bestaansgrond, maar krijgt juist vorm wanneer teamleden er invulling aan kunnen geven door samen te presteren. Willen en kunnen versterken elkaar. De oorzaak van problemen met teamfocus liggen dus niet noodzakelijk op dit niveau, maar kunnen op elk niveau worden teruggevonden. Onduidelijke beeldvorming kan bijvoorbeeld desastreus zijn voor motivatie. Tegelijkertijd kunnen problemen in de basis (niveau 1) effect hebben op elk bovenliggend niveau. Wanneer er geen duidelijk gezamenlijk belang is zullen er eerder problemen ontstaan m.b.t. gedragsnormen (niveau 3), aangezien er minder motivatie is zich hier aan te houden.

Volwassenheid in bestaansgrond

Een team kan op dit niveau volwassen worden genoemd wanneer alle teamleden een duidelijk beeld hebben waarom zij bij elkaar te zijn en zij zich verbonden voelen door deze gedeelde bestaansgrond. Onvolwassenheid betekent hier dat deze verbondenheid afwezig is, bijvoorbeeld omdat teamleden gewoon in een team geplaatst zijn (geen eigen keuze). Verbondenheid betekent dat teamleden een commitment hebben naar het team.

Twee punten zijn hier belangrijk te benoemen:

- De ontwikkeling van volwassenheid op dit niveau kost tijd en is grotendeels afhankelijk van een goede invulling op andere niveaus.
- Volwassenheid van het team moet niet verward worden met de professionele volwassenheid van teamleden. Zes “volwassen” professionals bij elkaar plaatsen betekent nog niet een volwassen team hebben (al neemt de kans wel toe dat het team zich sneller kan ontwikkelen).

Interventies in bestaansgrond

Interventies kunnen zich richten op het versterken van gezamenlijke belangen en identiteit, of het wegnemen van stoorzenders. Dit laatste heeft meestal betrekking op systemische interventies (bijvoorbeeld stoppen met urenregistratie), maar kan soms ook sociaal zijn (zoals het laten gaan van een teamlid met een destructieve invloed of die echt niet past in het team). Het versterken van gezamenlijke belangen en identiteit kan onder meer door:

- Teambuilding (uitjes) en teamtraining activiteiten
- Het definiëren van gezamenlijke gedragsnormen en waarden (niveau 3)
- Instellen van gezamenlijke beloningen
- Het formuleren van gezamenlijke doelen (niveau 2)

Niveau 2: Beeldvorming

Om samen effectief te kunnen zijn is het noodzakelijk dat iedereen een helder beeld heeft van de doelen, aanpak en kaders. Traditioneel zijn organisaties vaak taakgericht: de manager weet van het doel en de aanpak (strategie), de werkvloer hoeft alleen te weten wat te doen (taken). De verantwoordelijkheid voor beeldvorming ligt zo volledig bij de leidinggevende. Dit is zo een laag niveau van volwassenheid. Om als team hoog te kunnen presteren is het noodzakelijk dat:

- Iedereen in het team deelgenoot is van de complete beeldvorming
- Teamleden actief bijdragen aan de volledigheid en het up-to-date blijven van de beeldvorming

Elk teamlid moet weten welk doel het team nastreeft en waarom dit belangrijk is. Teamleden moeten daarbij weten wat de aanpak is en hoe iedereen er aan bijdraagt. Alleen wanneer een teamlid weet wat de uitdaging van een ander teamlid is, kan hij of zij dat teamlid bijstaan waar nodig of bijvoorbeeld informatie geven die relevant is voor de ander. Voor high performance teams is het daarom essentieel dat alle teamleden deelgenoot zijn van de beeldvorming. Beeldvorming is daarbij niet iets statisch dat een keer wordt ingevuld en dan klaar is. Het is in essentie een continu proces. Er veranderen continu zaken in de context, er worden nieuwe dingen geleerd etc.. Elk teamlid zal daarom actief moeten bijdragen aan de volledigheid en het up-to-date blijven van de beeldvorming.

Belangrijke elementen van beeldvorming in een team zijn:

- Het waarom: wat is de grotere (organisatie) context en wat is de rol van het team hierin (waarom zijn we er)? Deze vraag moet op niveau 1 al worden beantwoord.
- Het doel: wat moeten we gezamenlijk bereiken (waar gaan we op samenwerken)?
- De aanpak: hoe gaan we succesvol worden (strategie)?
- De rollen: wie gaat wat doen (hoe bijdragen aan doel/aanpak)?
- De kaders: binnen welke kaders moeten we opereren?

Leidinggevendenden kunnen (en zullen in de regel) ook op het hoogste niveau van volwassenheid een actieve rol in de beeldvorming spelen. Dit bijvoorbeeld omdat de leidinggevende overzicht kan houden en communicatielijnen heeft buiten het team. De leidinggevende communiceert bijvoorbeeld over het waarom, beschrijft (en bewaakt) de kaders en faciliteert het gesprek waarin vorm wordt gegeven aan doelen, aanpak en rollen. Het betrekken van teamleden hierin versterkt

enerzijds de beeldvorming (teamleden denken er actief over na en hebben dus een beter begrip) en draagt anderzijds bij aan teamfocus (het is van hen).

Disfunctie in beeldvorming

Wanneer er onvoldoende heldere beeldvorming is leidt dit uiteindelijk tot minder effectieve samenwerking. Wanneer individuele taken goed zijn gedefinieerd hoeft dit niet te leiden tot direct waarneembare disfuncties, het verlies zit in eerste instantie vooral in verminderde samenwerking. Op termijn zal deze fragmentatie leiden tot verlies van teamfocus, omdat teamleden niet meer zien hoe hun eigen inspanningen bijdragen aan het geheel en onderlinge afhankelijkheid minder zichtbaar is.

Hoe meer de beeldvorming bij de leidinggevende ligt, hoe passiever teamleden zullen reageren. Dit kan een disfunctie lijken, maar is in essentie onvolwassenheid. Meer volwassenheid is hier niet alleen afhankelijk van het actief betrekken van het team in de beeldvorming, maar ook van teamfocus. Een disfunctie die kan ontstaan door gebrekkige teamfocus is zo dat teamleden passief blijven in de beeldvorming.

Volwassenheid in beeldvorming

Zie inleidende beschrijving. Een team is volwassen wanneer alle teamleden deelgenoot zijn van de beeldvorming en er actief aan bijdragen. In onvolwassen team kijkt iedereen continu naar de leider of leidinggevende.

Interventie in beeldvorming

Om teamontwikkeling op dit niveau te stimuleren is het belangrijk dat het team manieren ontwikkeld om beeldvorming te optimaliseren en alle teamleden hierin te betrekken. Twee activiteiten zijn hier fundamenteel:

- **Planningssessies:** alle relevante aspecten van de beeldvorming worden doorgenomen. Teamleden worden gecoacht om een steeds grotere rol te nemen in de beeldvorming.
- **Evaluatiesessies:** terugkijkend worden activiteiten geëvalueerd in relatie tot het proces van beeldvorming.

Job rotation kan ook bijdragen aan betere beeldvorming. Wanneer een teamlid ervaring heeft met de taken van andere teamleden, heeft hij of zij een beter beeld bij wat die ander nodig heeft om succesvol te zijn. Meer beeld bij de uitdagingen van andere teamleden maakt effectievere samenwerking mogelijk.

Niveau 3: Gedragsnormen

Gedragsnormen zijn de afspraken of spelregels die de interactie tussen mensen vormgeven. Vaak zijn die gedragsnormen impliciet, je houdt je er aan zonder er echt stil bij te staan. In de rij gaan staan bij de kassa is een gedragsnorm die we vrij automatisch volgen. In teams is het belangrijk dat gedragsnormen functioneel zijn, dwz. ze het team helpen doelen te realiseren door gedrag te stroomlijnen.

Er worden hier drie type gedragsnormen onderscheiden (er is een overlap tussen deze typen):

- **Coördinatie normen:** afspraken die het mogelijk maken effectief samen te werken (zoals de afspraak van rechts rijden het mogelijk maakt van de weg gebruik te maken).
- **Rechtvaardigheidsnormen:** normen die er voor zorgen dat de lasten en de lusten in de groep eerlijk verdeeld worden.

- Prestatienormen: welk niveau van inzet/prestatie we van elkaar verwachten (dit valt eigenlijk ook onder rechtvaardigheid: levert iedereen zijn bijdrage of zijn er freeriders)

Een voorbeeld van een gedragsnorm kan zijn dat je allemaal om 9 uur aanwezig bent. Dit kan bijvoorbeeld zijn omdat dit noodzakelijk is omdat iedereen aanwezig moet zijn om effectief te kunnen samenwerken. In dit geval is het een coördinatie-norm. De reden kan ook zijn dat de groep wil voorkomen dat teamleden de kantjes er vanaf lopen. In dit geval is het een rechtvaardigheidsnorm.

Volwassenheid in gedragsnormen

Wanneer een team een hoge mate van volwassenheid heeft, heeft het sterke gedragsnormen die zowel functioneel zijn als gedragen. Dit laatste betekent dat teamleden het nut en de noodzaak van de gedragsnormen zien en ze accepteren als belangrijk. Sterke gedragsnormen helpen het team te presteren en rechtvaardigheid te waarborgen. Dit laatste is essentieel voor het behoud van teamfocus en betrokkenheid bij het team.

Op een laag niveau van volwassenheid worden gedragsnormen geformuleerd door de leidinggevende en ook door hem of haar bewaakt (dit laatste is gedragsregulatie – niveau 4). Dus de baas bepaald dat iedereen om 9 uur aanwezig moet zijn en staat bij de deur om te controleren of iedereen er wel is. Dit kan een noodzakelijkheid zijn wanneer een team onvolwassen is, maar het is een situatie die de teamfocus kan ondermijnen en niet duurzaam is of ondersteunend aan effectieve samenwerking.

Disfunctie in gedragsnormen

Disfunctie op dit niveau ontstaat wanneer er

- geen gedragsnormen zijn
- iedereen andere normen heeft of gedragsnormen anders interpreteert
- gedragsnormen niet gedragen worden
- (impliciete) gedragsnormen niet functioneel zijn

De afwezigheid van gedragsnormen kan een belangrijke oorzaak voor conflicten zijn. Wanneer er geen overeenstemming is over wat teamleden van elkaar kunnen verwachten, neemt de kans toe dat ze hun eigen plan trekken en daardoor in botsing met elkaar komen. Doordat coördinatie minder goed is zal de kwaliteit van de samenwerking ook minder zijn. Gedeelde gedragsnormen spelen ook een belangrijke rol in teamfocus. Wanneer er een sterke bestaansgrond is (niveau 1) zijn teamleden gemotiveerd zich aan gedeelde normen te houden en ook hun teamleden er aan te houden. De aanwezigheid van duidelijke gedragsnormen helpt zo ook iedereen in het team gemotiveerd te houden om aan de gezamenlijke doelen bij te dragen (teamfocus).

Gedragsnormen kunnen ook opgelegd zijn en onvoldoende gedragen binnen het team. Dit is niet altijd zichtbaar voor de leidinggevende, omdat teamleden in een hiërarchische verhouding het belang hebben de (niet gedragen) gedragsnormen met de mond te belijden. Praktisch is het gevolg echter hetzelfde als wanneer er geen gedragsnormen zijn: teamleden zijn niet gemotiveerd zich er aan te houden of om hun collega's er aan te houden (elkaar aanspreken op gedrag).

Ten slotte kunnen gedragsnormen ook niet functioneel zijn (dwz. niet het gezamenlijke resultaat dienen). Dit kan bijvoorbeeld doordat gedragsnormen in een andere situatie zijn ontstaan, waarin ze wel functioneel waren. Een organisatie die altijd sterk hiërarchisch is geweest wil bijvoorbeeld dat teams meer zelfsturend worden. Veel van de (impliciete) gedragsnormen in de teams zullen echter strijdig zijn met dit doel.

Interventie in gedragsnormen

Teams kunnen al in een heel vroeg stadium gaan nadenken over gezamenlijke gedragsnormen. De praktijk leert echter dat mensen elkaar daadwerkelijk in actie moeten meemaken om tot dit soort afspraken te komen. Het team moet bijvoorbeeld ervaren dat het niet werkt als iedereen op zijn eigen moment begint, om tot de norm te komen dat iedereen gewoon om 9 uur aanwezig is. Het is daarom vaak pas mogelijk om effectief na te denken over normen wanneer er enige beeldvorming en actie is. Een start kan bijvoorbeeld gemaakt worden in de evaluatiegesprekken (niveau 2). Wanneer de groep ervaart wat wel en niet werkt in de samenwerking, kunnen ze functionele gedragsnormen gaan formuleren.

Soms is het noodzakelijk om niet functionele gedragsnormen “uit te graven”. In de geschiedenis van een team kunnen impliciete gedragsnormen zijn die nu niet meer functioneel zijn en zelfs frustrerend kunnen werken. Aanwezigheid om 9 uur als rechtvaardigheidsnorm is misschien functioneel wanneer je bijdrage gelijk staat aan je aanwezigheid op kantoor. Wanneer het werk verandert en deze norm is niet meer functioneel, dan kan deze gewoon blijven bestaan en gedrag beïnvloeden. Dit terwijl deze manier van denken en doen mogelijk als obstakel werkt in het streven naar teamvolwassenheid.

Niveau 4: Gedragsregulatie

Mensen blijven mensen, ook wanneer het professionals zijn. Dit betekent dat ze naast het belang van samenwerking ook een veelheid van eigen persoonlijke belangen hebben. Dit kan variëren van status belangen (meer invloed of waardering willen hebben/krijgen dan andere teamleden) tot de kinderen op tijd van school halen. Hier vloeien twee type problemen uit voort:

- Mensen komen in de verleiding hun eigen belang voorrang te geven of zichzelf te bevoordelen in situaties waarin het teambelang voorrang zou moeten krijgen. Dit is in essentie het freerider probleem (al kan deze formulering vaak negatiever klinken dan de bedoeling van mensen is).
- Individuele belangen van teamleden kunnen botsen, waardoor conflicten ontstaan.

Het goed invullen van voorgaande niveaus doet veel om de kans op deze problemen te reduceren, maar sluit ze nooit uit. De praktijk leert dan ook dat dit type problemen altijd ontstaat, ook in volwassen teams. Om duurzaam te kunnen samenwerken is het daarom noodzakelijk dat het team manieren ontwikkelt om deze problemen op te lossen. Dit is gedragsregulatie.

Drie belangrijke vormen van gedragsregulatie in teams zijn:

- Conflictresolutie: hoe gaan we om met conflicten tussen teamleden?
- Normregulatie: hoe gaan we om met mensen die afwijken van gedragsnormen?
- Besluitvorming/leiderschap: hoe nemen we besluiten die door iedereen gedragen worden. Wie neemt in welke situaties de lead.

Volwassenheid in gedragsregulatie

Gedragsregulatie is een centraal punt waar het gaat om zelfsturing in teams. Een team kan niet volledig autonoom zijn wanneer het niet de mogelijkheid heeft gedrag goed te reguleren.

Onvolwassen teams zijn vanuit deze optiek teams die sterk hiërarchisch worden aangestuurd en waarin de gedragsregulatie dus in de hiërarchische lijn ligt. De leidinggevende moet toezicht houden en ingrijpen. In een volwassen team ligt de gedragsregulatie in het team en hebben alle teamleden hier invloed op.

Om op te kunnen treden is uiteindelijk macht nodig is, bijvoorbeeld de macht om een sanctie op te leggen aan een freerider of de beslisbevoegdheid om een teamlid uit het team te verwijderen. Deze macht/beslisbevoegdheid is in de regel belegd bij de formeel leidinggevende. Dit kan een hindernis

zijn voor de evolutie van team volwassenheid. Hier zijn echter creatieve oplossingen mogelijk, bijvoorbeeld het vormgeven van processen en procedures waarmee het team in samenspraak met de hiërarchische lijn kan optreden.

Disfunctie in gedragsregulatie

Disfunctie ontstaat op dit niveau vaak wanneer er geen regulatie is, dus ook niet hiërarchisch. Wanneer conflicten of vraagstukken rond rechtvaardigheid geen resolutie vinden, voedt dit een negatieve onderstroom die eindeloos kan blijven door etteren. Wanneer een teamlid door andere bijvoorbeeld als freerider wordt ervaren, heeft dit diverse negatieve gevolgen. Ten eerste zullen de andere teamleden hun eigen inspanningen naar beneden bijstellen, omdat ze niet willen compenseren voor een freerider. Er ontstaan ook negatieve emoties richting de freerider, wat weer een motor kan worden achter roddel en coalitievorming. Op deze wijze kan een onderstroming ontstaan die het gehele team disfunctioneel maakt.

Bovenstaand probleem kan interacteren met het tweede probleem van botsende individuele belangen. Conflicten verstoren ook op verschillende manieren het functioneren van het team. Ten eerste verstoort het de samenwerking tussen twee teamleden, wat tot minder synergie in het team leidt. De partijen in het conflict zullen ook hun netwerk hierin betrekken, bijvoorbeeld om bondgenoten te vinden of de ander te isoleren. Dit verstoort de dynamiek van het team als geheel.

Op een laag niveau van volwassenheid ontstaan disfuncties wanneer de leidinggevende niet bereid of in staat is om effectief op te treden. Op een hoger niveau van volwassenheid kan dit ontstaan doordat gedragsregulatie onvoldoende goed ontwikkeld is. Conflictresolutie heeft bijvoorbeeld niet tot doel de boel te sussen, maar een oplossing te vinden die als rechtvaardig wordt gezien door het team en die het mogelijk maakt op een constructieve wijze verder te gaan. Dit is soms geen eenvoudige opgave.

Interventies in gedragsregulatie

Teams kunnen worden getraind in het toepassen van methoden voor conflicthantering en normregulatie. Uiteindelijk werkt het vaak het beste wanneer teams hun eigen methoden ontwikkelen, mogelijk geïnspireerd door bestaande methoden of door inzichten in hoe deze processen werken.

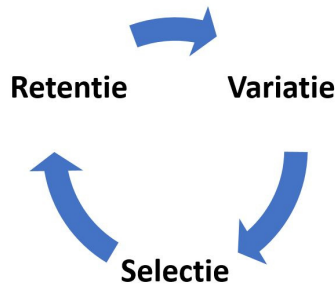
Niveau 5: Evolutie

De wereld verandert en daarmee de eisen waar teams aan moeten voldoen en de uitdagingen waar ze voor staan. Elke wijziging in de context (bijvoorbeeld veranderingen in opdracht, kaders of omgeving) kan vergaande gevolgen hebben op elk niveau van de piramide. De wendbaarheid van een team heeft betrekking op de snelheid en effectiviteit waarmee het zich aan die nieuwe realiteit weet aan te passen. Is het team in staat snel beeldvorming (niveau 2) aan te passen en op te merken waar en hoe gedragsnormen (niveau 3) aangepast moeten worden? Kan het team dit doen zonder de bestaansgrond aan te tasten (niveau 1) of deze zo aan te passen dat er een sterke grond voor samenwerking blijft bestaan?

Volwassenheid betekent op dit niveau dat in het team mechanismen zijn waardoor die adaptie vanzelf ontstaat. De druk tot veranderen komt van buiten, maar de verandering komt vanuit het team. Het team zelf reageert adaptief op de nieuwe situatie. Op een laag niveau van volwassenheid wordt verandering van buitenaf aan het team opgelegd. Derden (trainers, managers) vertellen dat verandering nodig is en hoe het er uit moet zien.

Evolutie is afhankelijk van drie processen:

- Variatie: er is variatie in mogelijke oplossingen en denkrichtingen
- Selectie: de meest adaptieve oplossingen en denkrichtingen worden geselecteerd
- Retentie: geselecteerde oplossingen en denkrichtingen worden gecombineerd en uitgewerkt tot nieuwe benaderingen. Deze nieuwe benaderingen vormen weer nieuwe variatie en de cyclus begint opnieuw.



Biologische evolutie is het product van een continue cyclus van variatie – selectie – retentie. Voortplanting creëert variatie in eigenschappen, de eisen van de omgeving oefenen hier selectiedruk op uit (sommige eigenschappen werken beter dan andere) en dieren met die eigenschappen planten zich vaker voort (retentie van eigenschappen).

Om een team of organisatie meer wendbaar te maken moeten evolutionaire processen worden ingebouwd, bijvoorbeeld door:

- Variatie introductie (opleidingen, uitwisseling, externe contacten etc..)
- Selectiemechanismen (effectmeting, intervisies e.d.)
- Ontwikkelruimte (ruimte om nieuwe ideeën/competenties te ontwikkelen)

Naarmate deze mechanismen beter worden ingebouwd, kan het team meer adaptief worden en zo meer volwassenheid ontwikkelen op dit niveau. Deze mechanismen kunnen onderdeel worden van andere processen, zoals evaluatiesessies en conflictresolutie. Problemen waar een team in de praktijk tegenaan loopt en de oplossingen die gevonden worden, introduceren variatie in het systeem.

Disfunctie in evolutie

Wanneer er onvoldoende ruimte is voor variatie, kan het team stagneren in groupthink. Zwakke selectiecriteria of meting van effecten maakt dat teams te lang blijven hangen in allerlei ideeën. Onvoldoende ontwikkelruimte maakt dat goede ideeën niets opleveren in de praktijk.

Wanneer teams zich niet goed kunnen aanpassen aan de eisen van de omgeving, verliest het team in zekere zin bestaansgrond. Dit kan zich manifesteren in een groeiend gevoel van nutteloosheid of zinloosheid. Vaak wordt de primaire functie van een dergelijk team zichzelf in stand houden. Dit probleem kan niet op dit niveau worden opgelost, maar kan alleen worden opgelost door terug te gaan naar de basis.

Interventies in evolutie

Mogelijke interventies zijn hier het actief introduceren van afwijkende visies en meningen, het creëren van externe connecties (bijvoorbeeld een samenwerkingsverband met een

onderzoeksinstituut) of tijd vrijmaken voor opleidingen. Het creëren van enige doorstroom in het team (nieuw bloed) en trainen van teams in effectief brainstormen is hier ook zinvol. Deze interventies zijn vooral gericht op het creëren van variatie in denken. Andere interventies liggen op systeemniveau, zoals het vrijmaken van uren voor het doorontwikkelen van ideeën (retentie) en het ontwikkelen van onderzoeksmethoden om zicht te krijgen op effecten.

Volwassenheid op dit niveau is echter wel afhankelijk van volwassenheid op voorgaande niveaus en een duidelijk teamfocus. Is er een zekere volwassenheid op onderliggende niveaus, dan is er ook de psychologische veiligheid die voorwaardelijk is voor de vrije stroom van ideeën. Psychologische veiligheid blijkt dan ook een belangrijke voorwaarde voor teamprestatie en innovatie.

Meer weten?

Deze whitepaper geeft uiteraard slechts beperkte informatie over teamontwikkeling. Wilt u zich verder verdiepen, kijk **op www.nimep/epp** of neem contact op met de auteur Max Wildschut via wildschut@nimep.nl.