

Hoe bouw je sterke teams die goed samenwerken?

Tijd voor teamontwikkeling

Professionals werkzaam in het sociaal domein werken bijna altijd in teamverband. Een effectief functionerend team ontstaat niet zomaar. Teams waar mensen goed met elkaar omgaan en elkaar stimuleren en inspireren boeken de meeste successen. Door daadwerkelijk de tijd te nemen voor teamontwikkeling wordt de onderlinge band versterkt en functioneert het team effectiever.

Nicolette van Pelt en Frank van der Heijden



In de ervaringen die wij als teamcoach bij diverse organisaties hebben opgedaan zien we dat teamontwikkeling niet altijd hoog op de agenda staat. Naar onze mening betaalt de investering in teamontwikkeling zich zeker terug in meer teameffectiviteit, meer werkplezier en een positieve bijdrage aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Succesvolle teams

Teams die functioneren op een hoger niveau van groepsontwikkeling zijn productiever en presteren beter zo blijkt uit onderzoek. Hoe hoger de ontwikkelingsfase hoe meer medewerkers het team als hecht ervaren. Men durft meer kritisch en eerlijk tegen elkaar te zijn en staat meer open voor elkaar hetgeen een positieve invloed op de samenwerking en op de teamprestatie heeft.

Teamontwikkeling verloopt in kleine stappen, soms vooruit, soms achteruit en soms ook in sprongen voorwaarts. Organisatieveranderingen, verandering van teamsamenstelling, taken, rollen en verantwoordelijkheden, toenemende werkdruk en de context waarin een team zich begeeft hebben allemaal invloed op de teamontwikkeling.

Verbinden van ambities

Wanneer mensen kunnen veranderen in lijn met de eigen verlangens en vanuit eigen kracht, geeft dat energie. Het verbinden van de ambities van de organisatie aan de

ontwikkeling van medewerkers vraagt daarbij een zorgvuldig samenspel. Enerzijds vraagt het om een heldere richting, ruimte en kaders vanuit de organisatie en anderzijds de bereidheid om zowel individueel als samen te leren en te ontwikkelen. Om dit proces als leidinggevende te faciliteren is het de kunst om de juiste maat in leiderschap te vinden. Je moet zowel richting geven en kaders stellen als ervoor zorgen dat professionals en teams de ruimte krijgen voor eigen verantwoordelijkheid én ervoor zorgen dat zij deze ook daadwerkelijk nemen.

Casus: Stichting Jeugdteams Zuid-Holland Zuid, de praktijk

Gemeenten in Nederland zijn sinds 1 januari 2015 verantwoordelijk voor de jeugdhulp. In de regio Zuid-Holland Zuid werken in inmiddels tien gemeenten medewerkers van Stichting Jeugdteams in verschillende teams samen met professionals uit het sociaal domein, huisartsen, onderwijs en diverse zorgaanbieders en hulpverleners in de regio. Een van de opgaven vanaf de start in 2015 was om de teams naar zo veel mogelijk zelforganisatie te begeleiden. Om dit proces in gang te zetten werd veel energie gestoken in de teamontwikkeling met behulp van training en teamcoaching. Inmiddels zijn er veel successen geboekt op de weg naar resultaatverantwoordelijkheid. Behulpzaam hierbij was het gebruik van het Meetinstrument Teamontwikkeling (zie kader-



Teamontwikkeling verloopt in kleine stappen, soms vooruit, soms achteruit en soms ook in sprongen voorwaarts.

tekst op p. 29) waarmee de voortgang van de teamontwikkeling inzichtelijk werd gemaakt en gemonitord. Uit de gesprekken en metingen bleek dat waar teams in 2016 worstelden met conflicten in het team (soms op het interpersoonlijke vlak), vanaf 2017 teams effectiever en in meer samenhang functioneerden.

Training Bouwen van sterke teams

In 2015 is gestart met de trainingen 'Bouwen van Sterke Teams'. De trainingen werden ontwikkeld en begeleid door medewerkers uit de teams, ondersteund door ervaren teamcoaches. De bedoeling van deze trainingen was om teams te faciliteren in teamontwikkeling zodat de teamleden elkaar leerden kennen, en zich oriënteerden op de nieuwe organisatie en werkwijze. De nieuwe werkwijze beoogde 'integraal en ontschot werken'; het eigen maken van nieuwe werkwijzen en oude patronen loslaten. Medewerkers gingen werken in een nieuw en divers team, waarin 'verschillende talen' werden gesproken. Naast enthousiasme leverde dit ook gevoelens van angst, onzekerheid en energieverlies op. Met de teambijeenkomsten werd tijd gemaakt om binnen deze context oog te hebben voor elkaar en voor de krachten en expertise die medewerkers zelf in huis hebben om van deze uitdaging een succes te maken. Per team werd bepaald: waar zijn we goed in en in welke richting willen we onszelf verder ontwikkelen? Teams moesten wennen aan de nieuwe situatie en verwachtten soms meer duidelijkheid over werkwijze

en kaders van het management dan er werden gegeven. Dit resulteerde bij sommige teams in verwarring. Deelnemers worstelden met de vraag in hoeverre zij invloed hadden op de werkwijze. Hoever reikt de professionele vrije ruimte? Tijdens de trainingen kwamen deze vragen aan de oppervlakte en werd er veel duidelijkheid verschaft.

Margret van Schie, leidinggevende:

'Tijd nemen voor teamontwikkeling heeft eraan bijgedragen er 1 team van te maken. Het besef te creëren: we zijn een team en we hebben het met elkaar te doen. Medewerkers zijn zich tijdens de bijeenkomsten steeds meer eigenaar gaan voelen van wat ze moeten doen en weten van elkaar wie welke expertise heeft. Stilstaan bij wie kan wat en waar word ik blij van? Iedereen mag er zijn, met zijn eigen eigen-aardigheden.'

De trainingen werden als zeer positief ervaren. Uit de evaluaties en gesprekken met deelnemers kwam naar voren dat zij elkaar door de trainingen echt hebben leren kennen, veel beter gingen samenwerken en zich meer verbonden voelden met de nieuwe organisatie en werkwijze. De teamontwikkeling kreeg door de trainingen een vliegende start.

Waarderende benadering

De waarderende benadering, of Appreciative Inquiry, werd als benaderingswijze voor het verandertraject



► gebruikt. Deze benaderingswijze is gericht op het waarderen en het versterken van de kracht en het talent van mensen in het team of de organisatie en zowel geschikt voor het coachen van een individu of team als voor het realiseren van een veranderingsproces zoals wijkgericht werken. In deze aanpak staat het ontdekken, aanspreken en ontwikkelen van de krachten van professionals centraal waarmee de verbinding wordt gemaakt met de opgaven waar ze voor staan. Met de teams werd de toekomst verbeeld, 'het beste dat er mogelijk zou kunnen zijn', en werden ambities in concrete veranderstappen vertaald en in gang gezet.

Teamcoaching

Met de managers, professionals, trainers en teamcoaches heeft na de trainingen een oriëntatie plaatsgevonden op het gedachtegoed van de teamontwikkeling. Veranderingen zijn effectiever wanneer professionals bij die ontwikkelingen zijn betrokken en er invloed op hebben was de gedachte; individueel, maar vooral als team in het geheel. Leren van teamgenoten levert een belangrijke bijdrage aan continue professionalisering. Het samenwerken aan nieuwe initiatieven is een vorm van leren die kan worden geïntensiveerd door teamcoaching, het periodiek inbouwen van reflectiemomenten of het organiseren van intervisie. Vanaf 2016 heeft elk team gebruik gemaakt van een teamcoach om te werken aan teamontwikkeling of om intervisiebijeenkomsten te begeleiden. Vijf teamcoaches werkten met de teams, onder wie de auteurs van dit artikel. 2016 was een bewogen jaar. De eerste conflicten kwamen aan de oppervlakte en waren dan ook onderwerp binnen de teamcoaching.

Petra Thiescheffer, medewerker Sociaal Jeugdteam:
'De vergaderingen waren echt niet plezierig. Je wist er komt ergens weer onweer. Nu zijn de vergaderingen meer ontspannen, we zijn niet meer aan het zoeken, dat is echt een hele vooruitgang. Tijdens de teamcoaching worden we gedwongen om open te zijn, we zitten met de neuzen naar elkaar toe. Je kunt wel doen alsof er niets aan de hand is, maar dat is niet altijd oké. Er is niks mis om jezelf uit te spreken als het op een veilige manier gebeurt.'

De bijeenkomsten waarin de teamontwikkeling bij teams werd gemeten leverde boeiende gesprekken op. Men werd uitgedaagd om acties te benoemen om meer samenhang en zelfsturing te bereiken en om de onderwerpen waar hoog werd gescoord in de 'conflictfase' aan te pakken.

Uit de gesprekken bleek bijvoorbeeld dat veel teams vooral wat te winnen hadden met het vinden van een goede besluitvormingsmethode, een effectievere manier van vergaderen en het vinden van een goede weg om de toenemende werkdruk samen het hoofd te bieden. Nieuwe aanmeldingen en wachtlijsten hangen de teams voortdurend boven het hoofd. In deze druk is het zaak overeind te blijven. Tijd voor elkaar nemen bleek een van de succesfactoren om rust te behouden, beslissingen te nemen en te experimenteren met nieuwe overlegstructuren.

Margret van Schie:

"Op zo'n teamdag voel je rust; hoe gaat het met jou, kunnen we nu zo door, hoe blijf je met plezier naar je werk gaan, bij elkaar zitten en rust met elkaar vinden..."

We hebben met elkaar een andere manier van werken bedacht. We houden zo veel mogelijk rekening met ieders voorkeur, dus je hebt iedereen laten bewegen naar daar waar ze meer energie van krijgen."

Conclusie

De veranderingen in zorg, welzijn, werk en inkomen vragen een nieuwe manier van werken van professionals en beleidsmakers in het sociaal domein. Met als belangrijke pijlers integraal samenwerken en passende ondersteuning dicht bij huis. Dit vraagt een grote flexibiliteit en aanpassingsvermogen van medewerkers en teams. Het antwoord op de vraag aan teams hoe zij effectief en met plezier kunnen blijven werken in een voortdurend veranderende omgeving ligt in teamontwikkeling.

An Theunissen, directeur – bestuurder:

'We zijn ons meer bewust geworden dat teamontwikkeling een continu proces is. Het is niet een eenmalige investering en dient structureel ingebed te worden in de organisatie. Hier gaan we de organisatie nog verder op inrichten.'

Tijd nemen voor teamontwikkeling blijkt uit de ervaringen bij Stichting Jeugdteams Zuid/Holland Zuid en door onderzoek bevestigd (Wheelan, (2005) een positieve invloed te hebben op de samenwerking en op de teamprestatie. Een goede reden tijd te nemen voor teamontwikkeling! ❖

Heeft u een vraag over (team)coaching of loopt u ergens anders tegenaan op professioneel gebied? Stel uw vraag op www.logamediair.nl en ontvang vrijblijvend een offerte voor een op maat gemaakte service of dienst.

OVER DE AUTEURS

Nicolette van Pelt is manager bij stichting Jeugdteams Zuid-Holland Zuid en zelfstandig ondernemer. Vanuit een waardevol perspectief stimuleert zij mensen om dat waar ze goed in zijn te ontwikkelen en in te zetten. Eigen kracht, talent en passie zijn daarin het vertrekpunt.

Frank van der Heijden is teamcoach en eigenaar van Werken met Succes. Hij werkt samen met de Radboud Universiteit in onderzoek naar teamontwikkeling. Zijn motto is: doe meer van wat werkt!

MEETINSTRUMENT TEAMONTWIKKELING©

Een beproefde manier om de teamontwikkeling in kaart te brengen is met behulp van het 'Meetinstrument teamontwikkeling©', ontwikkeld door Werken met Succes in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen. Het Meetinstrument Teamontwikkeling© brengt nauwkeurig in kaart in welke fase van teamontwikkeling het team zich bevindt (fase van afhankelijkheid, conflict, samenhang of zelfsturing). De resultaten dienen als basis om een gesprek te voeren over de samenwerking en teamontwikkeling. Dit gesprek is uitgangspunt om met elkaar doelen te formuleren om de samenwerking verder te effectueren.