



## Onraad in de onderstroom van een team

### Wat kan je als directie doen om te bouwen aan een vitale teamontwikkeling?

Wat doe je als directie om je teams aan te laten sluiten op hun behoeften en ontwikkeling en hen vervolgens zo aan te sturen en te inspireren op de benodigde slagkracht?

Dat is een interessante vraag. In dit artikel passeert een team dat kampt met samenwerkingsproblemen en onderling verstoorde verhoudingen waardoor werkzaamheden niet gezamenlijk opgepakt worden, mensen zich niet happy voelen met de situatie en de energie op hun werkplek weg ebt.

Het team is samengesteld uit twee verschillende expertises. Beide subteams kennen verschillende normen en waarden. In een korte tijd hebben meerdere directiewisselingen plaatsgevonden. Onderling is er veel wantrouwen en het werkplezier en daadkracht nemen af. Het is noodzakelijk om stappen te zetten waardoor het team zich ontwikkelt naar een samenwerkings flow waarin iedereen ervaart dat zijn bijdrage telt en zich sterker naar de buitenwereld gaat profileren. Hoe bereik je dit als directie?

### Onraad

Veel gehoorde klachten van teamleden zelf waren: "Ik voel me niet gezien en gehoord in dit team" "In het teamjaarplan herken ik mezelf niet"; "We houden ons onderling toch niet aan afspraken"; "Subteams groeien uit elkaar"; "We hebben andere prioriteiten dan het ontwikkelen van ons team". Deze struggels hebben soms betrekking op de inhoud, maar ook vaak te maken met het proces van teamontwikkeling en taakvolwassenheid en processen van ongenoegens "onder de waterlijn". Wat kun je als directie doen om teamleden weer "aan boord" te krijgen, te werken aan een klimaat en sfeer verbetering en dat teamleden zich verantwoordelijk en competent voelen om het teamplan daadwerkelijk ten uitvoer te laten brengen?

### Directie interventies

Laten we eens kijken welke eerste stappen je kunt zetten.

#### 1. Creëer het open dialoog moment.

Vooraf gesteld dat je als directie onderdeel van het team bent, laat je je in het gehele teamproces ondersteunen door een onafhankelijke teamcoach. Deze zal er voor jou als directie zijn en zo ook voor het team. Onafhankelijkheid is een belangrijke vereiste om te bouwen aan een gezonde teamontwikkeling en gepast leiderschap ontwikkeling. Deze persoon start de open dialoog sessie met jou en je team. De dialoog met je teams gaat over de vraag; welke waarden en normen er volgens hen in de huidige situatie in dit team aanwezig zijn en hoe zij deze beleven. **Je gebruikt hiervoor de interview cirkelmethode.** Het team zit in een cirkel bij elkaar en in het midden zit de eerste spreker/teamlid klaar om geïnterviewd te worden door de teamcoach. De omringende teamleden zitten zwijgend in de cirkel erom heen en beluisteren het teamlid dat aan het woord is. Het interview start. Spelregel 1; is er wordt niet geïnterrupteerd door de groep. Spelregel 2 ; iedereen krijgt evenveel spreektijd. Spelregel 3; ieder zijn beleving en mening doet er toe. Spelregel 4; ieder teamlid komt hierin aan het woord. Op deze manier haal je met elkaar de eerste beelden op over de huidige en gewenste teamsituatie. Mocht je deze methode niet aanspreken dan kan ik nog een andere werkvorm suggestie doen die hetzelfde doel beoogt maar iets minder direct werkt. De volgende stap is om met elkaar een gemeenschappelijk beeld op te halen en een eerste aanzet te doen wat de groep nodig heeft om de gewenste situatie te bereiken en met elkaar een contract te maken waar een gezamenlijk akkoord op komt en een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor wordt afgesproken. **Je zou kunnen zeggen een psychologisch groepscontract is dan een feit!**



## **2. Creëer met het team een gemeenschappelijk referentiekader om het gedrag van zichzelf en de ander in samenwerkingsprocessen te begrijpen, te respecteren en relativëren door het inzetten van het drijfveren analyse instrument.**

Je laat ieder teamlid online een persoonlijke drijfveren analyse test invullen zodat hij zich bewust wordt wat hem wel en niet drijft in zijn werk. De uitslag van de test wordt weergegeven in een Persoonlijk Profiel rapportage. Waarom deze analyse? De drijfveren analyse is een objectieve analyse van de onderliggende motivatie en dus drijfveren van mensen. De analyse laat je zien wat mensen inspireert en voldoening geeft in hun werk en wat hen moeite kost en met welke gedragsstijl van de ander zij gemakkelijk samenwerken en waar juist mogelijke conflicten met de ander op de loer liggen. Tevens leert het je om ook andermans drijfveren te doorgronden en in de communicatie bruggen te bouwen naar mensen met drijfveren die verder van je af staan. De teamcoach bespreekt met ieder teamlid zijn drijfverenprofiel zodat het hun zelfkennis aanscherpt en hun inzicht verschaft hoe zij als teamlid aan het werk zijn.

## **3. Vervolgens maak je samen met de teamcoach van het totale team ook een groepsanalyse**

De individuele analyses worden bij elkaar als het ware opgeteld en in beeld gebracht d.m.v. een teamplaatje. De teamcoach licht de achtergrond van het theoretisch kader van Drijfveren analyse uitgebreid toe. Vervolgens ga je als team met elkaar in dialoog over de uitslagen. Wat verwondert hen, wat bevestigt hen in beelden over elkaar en waar liggen moeiten en dus ook uitdagingen om elkaar met meer begrip en respect te gaan vinden.

## **4. De vertraagde feedback tactiek introduceren.**

Houdt met je team een uitgebreide vaardigheid sessie FEEDBACK waarin het geven en ontvangen van complimenterende als wel constructieve feedback wordt in getraind. Daarnaast besteed je in deze teamsessie ook aandacht aan het verhaal achter ieders verhaal waarom het voor sommige mensen lastig kan zijn feedback te geven dan wel te ontvangen en wat zij nodig hebben om zich hierin te ontwikkelen.

## **5. Tot slot voor nu; Het fysieke voetbal theater voor iedereen.**

Je gaat met je team letterlijk naar het voetbal veld in de frisse buitenlucht! De teamcoach licht toe hoe het functioneren van mensen in teams zowel emotionele als wel rationele elementen heeft en dat beiden belangrijk zijn in het welbevinden van mensen. Middels diverse oefeningen wordt het team ondersteunt in het opbouwen van vitaliteit en plezier.

Naast bovengenoemde interventies heb ik nog enkele OPSTEKERS wat betreft jouw leiderschapstijl als directie. Stel je zelf in het hele teamproces niet als alwetende directie op maar als mens en wees open over je eigen twijfels, krachten en ambities en pleziermomenten in dit proces. Hiermee bouw je aan een cultuur van psychologische en emotionele veiligheden die zo nodig zijn in het hele team ontwikkelproces. Tevens ben je een rolmodel voor de collega's die ook in een ontwikkelingsproces zitten waar moeiten en uitdagingen zijn. Blijf vertrouwen hebben in de krachten van mensen en wees bereid te ontdekken waar weerstanden van mensen mee te maken hebben en weet dat achter elke weertand een behoefte ligt die het waard is om te verkennen.

Wil je als directielid een sparringspartner om dit proces van onraad in de onderstroom van je teams te begeleiden? Of wil je een advies om dit aan te pakken? Als partner van i-Screen help ik je graag. Bel gerust voor een afspraak.