

MODULE 3. TEAMGERICHT LEIDINGGEVEN.

In deze module zijn verschillende methoden aan bod gekomen om tot een analyse van team B te komen.

Ik heb gebruik gemaakt van dataverzameling middels observeren/exploreren, door niet op de inhoud van de teamvergadering te focussen maar juist op wat er gebeurt bij de deelnemers. Dit levert een veel breder beeld op en geeft veel informatie. De houding van deelnemers, het stemvolume, de toon en woordkeuzes, gezichtsuitdrukking, wie neemt de leiding etc. het laat een hoop zien over de verhoudingen en patronen. Ook de sfeer die er heerst, zegt wat over hoe het gaat met het team. Sinds deze manier van observeren heb ik het vaker toegepast en het geeft mij een completer beeld van hoe het met een team gaat.

Duidelijk werd mij dat er sprake was van een stevige onderstroom, met verschillende ongeschreven regels en rollen. Er waren bondjes en irritaties, zelfs pesterijen richting een teamlid. Na het toepassen van het 'teamwiel' en later de Belbin-test, werd mij duidelijk dat team B niet het team was zoals zij deden voorkomen. Er bestaan diverse toepasbare analyse modellen. Met name in 'Het handboek Teamcoaching' van Martijn Vroemen, zijn deze terug te vinden.

Ik had dit niet eerder geconstateerd en heb de les geleerd: niets is wat het lijkt! Maak een analyse over waar het team echt staat. In een eerste inschatting had ik voor ogen dat team B een hecht team was, waarin iedereen een stem had. Waar men elkaar aanspreekt en waar ze voor een groot gedeelte zelfsturend waren. Hierover spraken de teamleden dan ook graag en gaven ook naar andere teams aan 'het beste team' te zijn.

Mijn inschatting was dan ook dat ik van doen had met een M3-team, waarin feedback aan elkaar werd gegeven en er proactief gewerkt werd. Met name ontwikkelingsgericht en erg trots op zichzelf. Ik had er als leidinggevende niet veel werk van, alles liep en er hoefde nauwelijks gestuurd worden. Het was een taak/teamvolwassen team, die als je het in het licht van situationeel leidinggeven zet behoefte had aan weinig sturing, wel ondersteuning. 'De overleg stijl'. M1 t/m M4, geeft aan in welke fase van volwassenheid een team zich bevindt. Marijke Lingsma, legt dit uit in het boek 'Aan de slag met teamcoaching'

Echter wat bleek? Na analyse werd mij duidelijk dat er van eenheid geen sprake was. Het team draaide op een senior die alles coördineerde en taken naar zich toe trok. De andere senior medewerker in het team, vervulde deze rol niet. Verschillende teamleden voelden zich niet gehoord en hadden een andere mening (dit naar aanleiding van het teamwiel) dan de meerderheid. Er was een bondje van de sterke senior, met een handlanger en nog een medewerker die ook op de hand van de senior was, alleen in iets mindere mate. De handlanger weigerde mee te doen aan de vragen van het teamwiel. Een lang verhaal kort: team B was bij lange na geen M3-team, het was nog maar net een M-2 team waarbij sub-groepjes aan de orde zijn en waarbij een aantal leden wel kunnen en wel willen, maar waar ook mensen in zaten die wel willen, maar niet kunnen en andersom. Er was geen sprake van

feedback, maar eerder van beschuldigingen en wijzen naar de ander. Het niveau van de medewerkers liep sterk uiteen en er hadden een aantal zelfs een hekel aan elkaar.

Ik heb veel geleerd van deze module en kijk nu op een andere manier naar teams, voor ik conclusies trek. Analyseren en observeren geeft relevantere informatie dan dat wat wordt gezegd. Dit heb ik voor altijd in mijn achterhoofd. Ik vind het een erg interessante materie en heb deze module als erg nuttig ervaren.

Wat ik persoonlijk jammer vind is dat binnen mijn organisatie niet zo naar teams wordt gekeken, team en taakvolwassenheid, eigenaarschap, in welke fase zit een team? Deze termen worden eigenlijk nooit toegepast en is bij de meeste operationeel managers onbekend. Het is in mijn ogen een gemis omdat het veel informatie oplevert. Hierdoor kan gepastere leiding worden gegeven, weet ik nu.

Uiteindelijk is het wel tot een verbeterplan voor team B gekomen, waarbij constructief met elkaar is gewerkt. Wel met meer sturing dan voorheen, maar met meer ruimte voor ieders inbreng. Helaas is er geen uitvoering gegeven aan het plan, team B is namelijk na de verhuizing van de ISD (naar een nieuwe locatie) uit elkaar gevallen. Dit overigens op eigen initiatief van een aantal teamleden. Wat voor mij een bevestiging is van de uitkomst van de analyses. Overigens voelden twee teamleden zich in de steek gelaten door het vrijwillige vertrek van een aantal (waaronder de actieve senior) Team B was geen hecht team, het was schijn!