



Thuis in het Verpleeghuis

Waardigheid en trots op elke locatie

# Teamontwikkeling, geen kwestie van afvinken



*Dit verhaal komt voort uit de ervaringen van Waardigheid en trots-coaches bij de ondersteuning van verpleeghuizen met een kwaliteitsvraagstuk. Dit verhaal is onderdeel van het dossier [‘Werken aan verandering’](#) – deel 6. Teamontwikkeling en cultuur.*

Het liefst maak je een concreet projectplan, een helder plan van aanpak. Met mooie doelen, duidelijke acties, een straffe planning. En als de acties zijn afgerond: afvinken. Voor veel onderwerpen is dat nog niet zo'n slechte keuze, maar bij teamontwikkeling werkt dat lang niet altijd.

## Eerst de analyse

Waar staat het team? Wie bevolken dat team? Wat speelt er allemaal? Vragen die eerst beantwoord moeten worden voor er überhaupt iets te veranderen valt. Want het ene team is het andere niet. Er zijn veel methodieken die voor die analyse gebruikt kunnen worden maar we beschrijven er hier drie in een notendop.

**Spiral Dynamics** is gebaseerd op het werk van Dr. Clare W. Graves (New York, VS). Het werkt met waarden die

mensen drijven. Die waarden worden in kleuren weergegeven.

- De eerste waarde is de beige waarde, die staat voor leven, zoals een baby.
- De tweede, de paarse waarde, die gaat over het familiegevoel zoals bij stammen in Afrika, het conservatieve. Als deze waarde ruim vertegenwoordigd is in een team, is het lastig om het om te krijgen. De waarde of traditie is daar heel belangrijk en je moet dingen veranderen via de leider.
- Dan gaan we van paars naar rood. Rood gaat meer uit van het 'ik', macht en coalitie. Als je veel rood in een team hebt, lukt verandering omdat ze resultaatgericht zijn, maar ze zijn ook wel snel moe na een hectische dag. Het botst snel bij rood.
- Blauw gaat over structuur en het wij-gevoel. Ze houden zo van regels dat er ook weinig kan veranderen; ze willen een duidelijk pad hebben. Ze zijn enorm loyaal, maar niet om buiten hun paden te treden.
- Groen is van de gezamenlijkheid, de dialoog aangaan. De teams zijn vaak traag omdat ze iedereen mee willen hebben. De sfeer in het team is zo belangrijk, dat die boven de resultaten gaat.
- Oranje gaat over initiatief nemen, mensen die vooruit willen en proberen een win-winsituatie te creëren. Ze zeggen niet gelijk 'ja' maar werken wel coöperatief. Ze zijn competitief.
- Geel gaat over innovatie en de toekomst. Ze kunnen over zichzelf uitstijgen. Ze hebben door dat wat ze doen niet alleen voor de organisatie is. Het is voor de gemeenschap in de context. Ze zullen overal hun vragen bij stellen.
- Turquoise is meer als Boeddha, alles is goed. Er komt weinig resultaat omdat ze uitgaan van de goedheid van de mens.

Beige en turquoise zien we niet in organisaties.

**De fasen van Bruce Tuckman** beschrijft de ontwikkeling die groepen doorlopen.

- **Forming:** deze fase begint direct na het vormen van de groep. In de meeste gevallen zal dit gepaard gaan met positieve emoties, ambities en een enthousiaste sfeer. Teamleden willen elkaar leren kennen en de eerste normen en waarden beginnen zich te vormen. Maar ze zijn ook onzeker. Vertrouwen van de teamleider en verwachtingen bespreken zijn belangrijk.
- **Storming:** het team wordt hechter en de teamleden winnen aan vertrouwen. Zij durven zich naar elkaar uit te spreken. Daardoor kunnen conflicten ontstaan. De individuele persoonlijkheid van de teamleden komt boven, maar er is ook schroom om de eigen mening te uiten. De teamleider heeft in deze moeilijke overgangsfase een begeleidende rol en het is essentieel dat teamleden mogelijke conflicten zelf oplossen.
- **Norming:** na de stormfase gaat een team op volwaardige manier samenwerken. Kritiek wordt niet meer als persoonlijke aanval gezien, maar als constructief en taakgericht. De teamleden staan open voor elkaars ideeën. Het team krijgt een eigen identiteit. De teamleider kan het team meer autonomie geven, waardoor het team zelfstandig aan de slag kan.
- **Performing:** in de prestatiefase functioneert het team als eenheid en de groepsenergie komt geheel ten goede van de taak. Alle teamleden weten precies wat er van hen verwacht wordt en ze werken gezamenlijk naar doelen toe. De sfeer is goed en de samenwerking is duidelijk. Het team is uitstekend in staat om zonder inmenging van de teamleider, zelfstandig en autonoom besluiten te nemen.

Bron: <https://www.toolshero.nl/management-modellen/tuckman-model/>

**De dramadriehoek** van Stephen Karpman geeft een patroon van gedrag weer: de redder, het slachtoffer en de aanklager.

- De redder wil graag mensen redden en biedt vooral ongevraagd hulp. Hij neemt de verantwoordelijkheid van een ander over.
- Het slachtoffer huilt uit bij de collega en gedraagt zich hulpeloos.
- De aanklager wijst om zijn eigen zwakte te verbergen, anderen graag op hun zwakke plekken.

De genoemde modellen en methoden kunnen niet alleen gebruikt worden voor de analyse, maar ook voor monitoring. Waar staan we? Hoe ver is de ontwikkeling? Het biedt een taal om te reflecteren.

## Meer de beweging dan een concreet eindpunt

Teamontwikkeling is een zaak van lange adem. Soms één stap vooruit, twee stappen terug. Verandering van gedrag én van cultuur is geen sinecure.

**Cultuur is de dynamiek tussen individuen, hoe een individu zich verhoudt in een team en hoe het team zich verhoudt in de grote context. Die dynamiek, daar draait het om.**

En dat is nu juist het ingewikkelde want die dynamiek wordt door heel veel factoren beïnvloed: het leiderschap en de visie van de organisatie, de aansturing van het team, de ervaring van de leidinggevende, de samenstelling van het team, de verschillende persoonlijkheden, de kenmerken van de teamleden.

Teamontwikkeling is geen kwestie van afvinken maar meer van een beweging in gang zetten. Maar wat is die beweging? Een beetje vaag begrip dat we proberen te verduidelijken met een aantal suggesties:

- Alles staat of valt met een goede analyse. In welke fase bevindt het team zich, wat voor mensen zitten er in het team, welke waarden zijn voor hen belangrijk, wat zijn hun drijfveren, welke gedragspatronen zijn er? De hierboven beschreven methodieken (Spiral Dynamics, de fasen van Buckman en de Dramadriehoek) zijn hulpmiddelen bij die analyse. Samen met het team kijk je wat de huidige patronen zijn: Hoe zijn de posities? Hoe komt het dat we niet vooruit komen? Wie bepaalt de dominante cultuur? Het hele team of een paar medewerkers? Is er angst in het team?
- Probeer aansluiting te vinden bij waar mensen zitten. Zo is het lastig om een 'paars' team om te krijgen. De traditie is belangrijk en veranderingen moeten vooral via de leider plaatsvinden. Rood is resultaatgericht, maar ook snel moe na een hectische dag. Oranje zegt niet direct ja, is wel coöperatief maar ook competitief. Oranje gaat over initiatief nemen, groen vooral over gezamenlijkheid, geel over innovatie en toekomst. Als het speelveld duidelijk is kunnen er binnen het team afspraken worden gemaakt.
- Aansluiting zoeken vraagt om een basishouding van nieuwsgierigheid en betrokkenheid. Realiseer je dat

iedereen anders is, andere kernkwaliteiten heeft, anders omgaat met verandering en dat iedereen een ander tempo heeft.

- Besteed aandacht aan de geschiedenis; niet alleen die van individuen, maar ook die van de organisatie. Waar komen mensen vandaan? Wat hebben ze al meegemaakt? Wat is de historie van de organisatie? Hebben medewerkers te maken met de tiende leidinggevende en de derde fusie?
- Maar ook: waar zit het oud zeer? Waar willen ze vanaf? En hoe dan?
- Passen de geldende normen en waarden van het team bij die van de organisatie en bij wat de organisatie wil bereiken?
- Is er sprake van de drie V's? Veiligheid, vertrouwen en verbinding?

Positieve factoren voor teamontwikkeling zijn:

- Nieuwe medewerkers of stagiaires. Kiezen zij ervoor om zich aan te passen aan de heersende cultuur in een team? Of durven ze voor hun eigen ideeën uit te komen?
- Gezamenlijk (ervaren) doelen en ambitie, maar ook externe druk. Dit zorgt voor verbinding tussen de teamleden en bundeling van krachten.
- Voldoende gelegenheid om intern af te stemmen.

Teamontwikkeling is geen op zichzelf staande beweging, maar moet gezien worden in een breder perspectief, dat van de organisatieontwikkeling. Je zoomt in op het team, maar alles eromheen moet net zo goed meebewegen.

## Meer weten

- Alle verhalen en instrumenten zijn gebundeld in het dossier [‘Werken aan verandering’](#)

---

### tags:

[Verandermanagement](#) (56)

### thema:

[Werken aan verandering](#) (65)