

Eindelijk van die schommel af

DE VERTRAGING DIE TOT VERSNELLING LEIDT (2)

In het vorige nummer van Projectie zijn wij gestart de frustratie rond onvoldoende teamvoortgang aan te pakken. U maakte kennis met ons teamontwikkelingsmodel (zie figuur 1), dat richting geeft om op een betere teamperformance en een beter teamresultaat te sturen. We beschreven wat u kunt doen om uw team door de Beleefdheidsfase naar de Storming-fase te leiden. Tevens stelden wij vast dat teams de neiging hebben om vanuit de Storming-fase terug te vallen naar de Forming-fase, en heen en weer te schommelen tussen deze eerste twee fasen. In dit artikel leest u hoe u uw team vanuit die Storming kan doorontwikkelen naar dat wat elke teamwerker wil en maar zo zelden ervaart: de Performing-fase.

Tijdens een ERP-implementatie werden deadlines structureel niet gehaald en teamleden verweten elkaar en de opdrachtgever dat afspraken niet werden nagekomen. Dit zijn indicaties dat het team zich in Storming bevindt. De projectmanager legde de werkzaamheden stil en riep zijn team bij elkaar, ondanks dat dit betekende dat - wederom - een deadline niet gehaald zou worden. Hij had de moed om te vertragen; met zijn team de tijd te nemen om te onderzoeken wat er mis ging, en wat een ieder anders zou kunnen doen. Zo leidde de projectmanager zijn team naar de Onderzoeksfase. De gemaakte afspraken en rolverdeling werden herzien, waarna het team in staat was de opgelopen achterstand in te lopen. Dit gaf het team ongelooflijk veel vertrouwen en waardering van de opdrachtgever. (zie figuur 1)

VAN REFLEX NAAR REFLECTIE

De Storming-fase kenmerkt zich door slechte resultaten en onderling ongenoegen. U zult dat ongenoegen moeten bespreken omdat verstoringen op de Relatie (zie figuur 2) goede teamresultaten in de weg staan.

Om op Relatie met elkaar aan het werk te gaan is het nodig dat u luistert, geduldig bent, ruimte geeft, gevoelens bespreekt, vragen stelt en voorop gaat in reflectie op uw eigen gedrag. Dat u openlijk reflecteert op uw eigen gedrag is ongetwijfeld spannend: het maakt u kwetsbaar, waar u in de fasen hiervoor richting gaf en uitdaagde. Door dit gedrag creëert u veiligheid en vertrouwen in het team, hetgeen nodig is voor verdere teamontwikkeling.



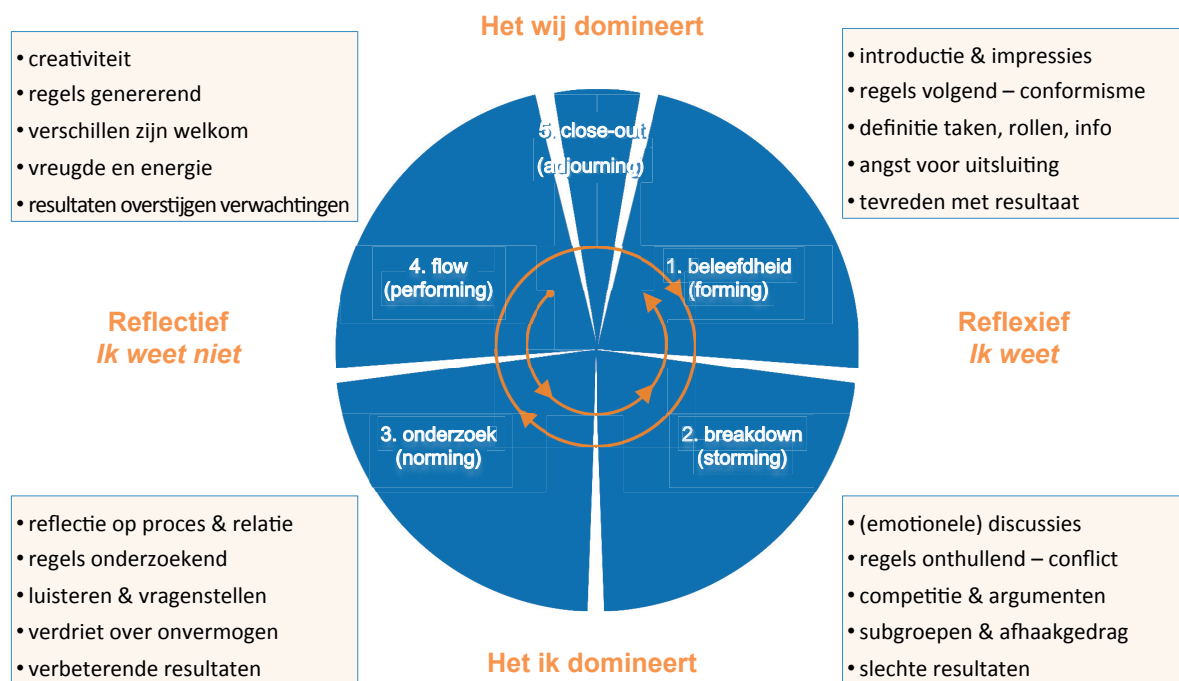
AUTEURS

MARIEKE TH. STROBBE
(marieke@strobbeontwikkeling.nl), o.a. begeleider van team- en persoonlijke ontwikkeling.

HANS VEENMAN
(hans.veenman@rogare.nl), begeleider van team- en persoonlijke ontwikkeling.

LEO DE BRUIJN
(leo.debruijn@projectsolutions.nl), project- en programmamanager.

MENNO VALKENBURG
(menno.valkenburg@tenstep.nl), projectloids, begeleider van projecten, projectleiders en -teams.



Figuur 1. De vijf fasen die succesvolle teams doorlopen. Gebaseerd op modellen van Tuckman (1965) en Scharmer (1998). Iedere fase kenmerkt zich door een andere sfeer en ander gedrag van alle teamleden inclusief de teamleider.

Zo begeleidt u uw team naar de Norming- of Onderzoeksfase, waarin u met uw teamleden onderzoekt waarom de samenwerking niet goed verloopt en samen vaststelt wat nodig is. Samen met uw team maakt u in deze fase de overgang van 'reflex', van 'ik weet het, ik weet wat te doen om succesvol te zijn', naar 'reflectie', naar 'ik weet het NIET en sta open voor wat er in mijn team leeft'.



In de video hiernaast ziet u Sting die enkele uren na de aanslagen van 9/11 aan zijn bandleden vraagt of zij die avond nog wel willen en kunnen optreden. Hij lijkt zelf te twijfelen. Zijn teamleden - professionals die al jaren met Sting samenwerken of gewerkt hebben - lijken hun leider op te willen pakken en te dragen naar een gezamenlijk besluit om toch op te treden.

De sfeer is in de Onderzoeksfase beduidend anders dan in de voorgaande teamfasen. Er is rust, ingetogenheid, en ruimte voor stilte. Het kan voor u en voor uw team onwennig voelen om stil te staan en tijd te nemen voor iets dat niet direct inhoudelijk aan het resultaat lijkt bij te dragen. Voor sommige teamleden is het ook spannend om na de Storming-fase, waarin mogelijk verwijten naar elkaar geuit werden, nu over te gaan tot zelfreflectie. Doel is dat elk teamlid openlijk kijkt naar wat zijn aandeel is in het disfunctioneren van het team. Daarin geeft u als projectmanager het voorbeeld door aan uzelf de volgende vraag te stellen: 'Wat is mijn aandeel in dit disfunctioneren?'. Als u die vraag voor uzelf beantwoord heeft, legt u dezelfde vraag voor aan de teamleden.

Wij begeleidten een groep managers van een bedrijf die allen inzagen dat er een groot commercieel probleem was. Op de vraag 'wat is jouw aandeel in dit probleem' kwamen ze met oorzaken buiten zichzelf: het waren hun mensen die onvoldoende commerciële kansen zagen en grepen, niet zij zelf. Het was in eerste instantie te nieuw om zichzelf ook als onderdeel van het probleem te zien.

Ook in deze teamfase spiegelen de teamleden zich aan uw gedrag. Wanneer u het durft om uw 'niet weten' te tonen, zullen uw teamleden ook ander gedrag vertonen: zij stellen hun oordeel uit en stellen elkaar vragen, onderzoeken waarom de ander iets doet of vindt. Ze luisteren beter naar elkaar en vragen zich oprecht af hoe ze elkaar kunnen helpen, hetgeen de noodzakelijke verandering op Relatie teweeg brengt. Een passende Context helpt; door te kiezen voor een andere fysieke context van een overleg, een andere 'setting', vergroot u de kans dat de reflectie op gang komt. In teambijeenkomsten vragen wij de teamleden graag om in een kring te zitten, op de grond of op stoelen, zonder tafels. Op die manier laat ieder zich zien en blijft niets verborgen.

In de Onderzoeksfase kijkt het team opnieuw naar de afspraken uit de Beleefdheidsfase: doelen, rol- en taakverdeling en procesafspraken worden herzien. Deze nieuwe afspraken zijn 'rijker' en realistisch: ze zijn immers gebaseerd op ervaring, op begrip voor elkaar en voor elkaars gedrag. Teamleden spreken zich nu eerder uit als ze zich niet in de afspraken kunnen vinden. Het is uw taak om uw teamleden in deze fase zo te begeleiden dat zij zelf de verantwoordelijkheid nemen om de procesafspraken



CONTEXT

- omgeving en situatie/setting
- fysiek, (in)formeel, zakelijk – persoonlijk
- ⇒ **bewust inzetten**

INHOUD

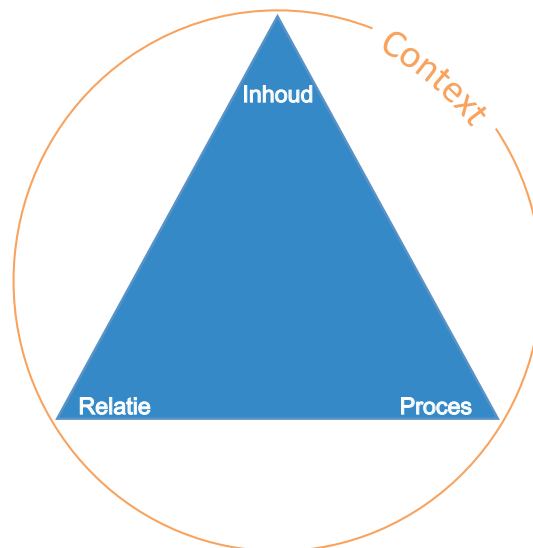
- waar gaat het over, welke doelen?
- feiten, argumenten, overtuigingen
- ⇒ **luisteren, samenvatten, doorvragen, verwachtingen managen**

PROCES

- hoe gaan we dit bespreken, regelen?
- agenda, werkwijze, rollen, projectplan
- ⇒ **zorg dat iedereen bijdraagt, bouw bruggen, manage tijd en verwachtingen**

RELATIE

- hoe gaan we met elkaar om?
- non-verbale signalen, hiërarchie
- ⇒ **geef feedback, manage verwachtingen**



Figuur 2. Vier aspecten die aandacht vragen in projecten en conversaties.

- regelmatig te evalueren. Terwijl u verantwoordelijk blijft, kunt u zo de uitvoering van werkzaamheden aan anderen over laten.

VERWACHTINGEN OVERTREFFEN

De vierde teamfase is de 'flow' of Performing-fase, waarin het team boven zichzelf uitstijgt, in samenwerking en in resultaat. De Performing-fase kenmerkt zich door creativiteit, het waarderen van verschillen, het als vanzelf nakomen van gemaakte afspraken, plezier en energie, en een resultaat dat de verwachtingen overtreft van de opdrachtgever én de teamleden zelf.

Desgevraagd geven projectmanagers regelmatig toe niet precies te weten hoe ze hun team in Performing hebben gebracht. In onze ervaring dragen twee ingrediënten substantieel bij om een team in de Performing-fase te brengen.

Het eerste ingrediënt is dat het team bewust en zichtbaar voortgang boekt. Dat vraagt dat de tussenproducten en mijlpalen realiseerbaar zijn. Kleine successen hebben tot gevolg dat de teamleden (weer) geloof krijgen in hun samenwerking.

Het tweede ingrediënt betreft het inzichtelijk maken van de voortgang op Inhoud, Proces en Relatie door regelmatig te evalueren. Benoem wat er goed gaat en wat er beter kan en definieer op basis daarvan vervolgacties die het startpunt zijn van volgende projectstappen. Door stelselmatig en gestructureerd te evalueren stimuleert u het continu leren van uw team en komt het team in Performing.

Ook in deze fase is aandacht voor een passende Context van

belang; een stimulerende werkomgeving ondersteunt continue teamontwikkeling.

Uw rol als teamleider bestaat in Performing uit observeren, vragen stellen, en waar nodig bijsturen. U laat veel aan het team over. U bent in deze fase meer coach dan aanjager van uw team, waardoor u meer ruimte krijgt voor andere zaken binnen uw takenpakket, zoals het managen van stakeholders.

Teams die wij naar Performing begeleid hebben, zeggen dat zij – terug kijkend – zelf verbaasd zijn over hun prestatie. Die verbazing draagt bij aan het verlangen om in een volgend project deze flow weer te ervaren. Als projectmanager kunt u dit effect stimuleren door de boog gespannen te houden en van tijd tot tijd een extra uitdaging aan uw team te geven.



In het fragment hiernaast geeft de dirigent aan de koorleden kort voor het optreden de opdracht om een compleet nieuw lied in te studeren. Na initieel ongeloof weten ze wat ze ter voorbereiding te doen hebben en overtreffen ieders verwachtingen tijdens hun optreden.

BEWUST DOOR DE TEAMFASEN

Het is ideaal als uw team snel in de Performing-fase terecht komt en daarin blijft totdat het project ten einde is. Al eerder betoogden wij dat de realiteit helaas anders is. Teams waarin weinig aandacht is voor Relatie en Proces, denken

performance te leveren, maar schommelen in werkelijkheid tussen Storming en Beleefdheid. Dat wordt zichtbaar wanneer teamleden al voor de eindstreep hun energie op een ander project richten en zich moe en gefrustreerd naar het eindresultaat slepen (zie figuur 3a), terwijl u wilt dat uw team bij het naderende eindresultaat bruist van vertrouwen en energie.

De ervaring leert dat u het effect van vermoeidheid kunt verminderen (en zelfs voorkomen) door ruimschoots voor de eindstreep al meerdere keren met uw team de teamfasen te doorlopen (zie figuur 3b).

Om het bewustzijn over de teamontwikkeling te vergroten bespreekt u regelmatig met uw teamleden in welke ontwikkelingsfase het team zich bevindt en welke acties nodig zijn voor verdere teamontwikkeling. Veelal liggen die acties op Relatie en Proces.

De kracht zit in bewustzijn én ervaring. Teams die bewust door de verschillende fasen heen gaan, ervaren dat ze met elkaar door het vuur kunnen en dat het resultaat "aan de andere kant" veel beter is. Die teamleden blijven graag tot en met de eindstreep omdat ze ervan overtuigd zijn dat hun bijdrage en de aandacht voor de teamontwikkeling tot het gewenste resultaat leidt.

SUCCESSEN VIEREN EN LEREN

Twaalf jaar na zijn oorspronkelijke publicatie publiceert Tuckman over een vijfde fase in teamontwikkeling, de Adjourning-fase. Deze fase gaat over het afsluiten van het project en het afronden van de gezamenlijke projectervaring. Op Inhoud worden projecten vaak goed afgesloten (overdracht van het projectresultaat naar de lijn, gebruiksinstructies of procesbeschrijvingen definitief maken en projectdocumentatie archiveren), maar ook in deze fase is aandacht nodig voor Proces en Relatie.

Op Proces dient het hele project geëvalueerd te worden; welke lessen zijn bruikbaar voor volgende projecten, op projectniveau en voor het individu? Zo borgt u het leren van de organisatie en ieder teamlid individueel. U evalueert

met uw team, met de stuurgroep, de opdrachtgever en andere stakeholders. Ook is het van belang dat u ruimte geeft aan ieder individueel om te reflecteren op de ervaring en leerpunten te formuleren. Zo bereidt ieder individu en het team zich voor op de volgende opdracht en rol.

Op Relatie gaat deze fase over het vieren van successen, het rouwen over het naderend afscheid en het uitspreken van waardering en eventuele overgebleven frustratie naar elkaar. Een degelijke Adjourning-fase helpt om 'opgeruimd' aan de volgende uitdaging te beginnen.

Op Relatie heeft u meerdere emoties te managen, waaronder blijdschap en verdriet, zowel van uw team als van uzelf. Het verdient aanbeveling om het team ruimte te geven deze teamfase naar behoefte in te vullen. Om hen op gang te helpen kunt u uw eigen ervaring met eerdere Adjourning-fasen delen en het effect daarvan op uzelf en het betreffende project.

Uw speciale aandacht vragen die teamleden die nog voor de inhoudelijke afronding binnen het project moeten zorgen: zij moeten na de piekervaring weer energie krijgen om de laatste puntjes op de i te zetten.

Tijdens onze teamtrainingen laten wij teams de verschillende teamfasen ervaren. Na de flow volgt nog een laatste trainingsdag die op Adjourning gericht is. De deelnemers vragen zich bij aanvang af wat die dag nog kan toevoegen. Aan het eind van die dag erkennen ze het belang ervan.



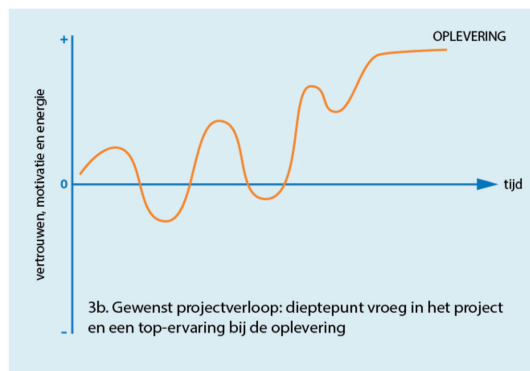
DE SLEUTEL TOT SUCCES: RELATIE EN PROCES

U bent als projectmanager onderdeel van het team, maar uw rol is een bijzondere.

In het fragment hiernaast vertelt dirigent Benjamin Zander dat hij ontdekte een

wezenlijk andere rol te hebben dan zijn orkestleden, en hoe hij meet of hij zijn rol goed vervult.

Uw rol goed vervullen betekent anderen hun werk laten doen, anderen 'de muziek laten maken'. Dat vraagt dat u



Figuur 3. Het vertrouwen van een projectteam in proces en resultaat en de motivatie en energie om tot het einde bij te dragen wordt sterk beïnvloed door de aandacht die aan de teamontwikkeling wordt besteed.

minder uitvoert op Inhoud en meer leidt en begeleidt op Relatie en Proces. Aandacht voor Relatie en Proces lijkt af te leiden van het resultaat, echter niets is minder waar: de juiste aandacht voor Relatie en Proces leidt tot versnelling.

In dit en ons vorige artikel hebben we stil gestaan bij de ontwikkeling van teams en uw rol en verantwoordelijkheid daarin. In tabel 1 treft u een overzicht aan van hetgeen u in de verschillende teamfasen als projectmanager te doen heeft. (Zie tabel 1)

Ter afsluiting geven wij u graag een aantal belangrijke handvatten mee:

1. Start met het maken van gezamenlijke afspraken op Inhoud, Proces en Relatie en wees u ervan bewust dat er vervolgens tegen deze afspraken zal worden "gezonderd". Maak tevens gebruik van eerdere projectervaringen van uw teamleden en uzelf: welke leerpunten daaruit zijn bruikbaar voor dit project?
2. Pas uw leiderschapsstijl aan naar wat nodig is voor team en resultaat.
 - a. varieer van richting geven naar uitdaging en sturing,
 - b. reflecteer en onderzoek,
 - c. laat voorbeeldgedrag zien in kwetsbaarheid en openheid,
 - d. zet coaching in en
 - e. geef ruimte met behoud van focus.
3. Richt het project zo in dat er ruimte is om vroegtijdig en op een "geschikt" moment door Storming te gaan en in Flow te komen.

4. Evalueer vanaf het begin wat goed gaat en wat beter kan en definieer gezamenlijke en individuele vervolgstappen. Laat teamleden eigenaarschap nemen om de vervolgstappen uit te voeren. Zorg dat overeengekomen vervolgstappen zichtbaar blijven en kijk na verloop van tijd wat er structureel verbeterd is en welke punten hardnekkig zijn.
5. Realiseer u dat niet alleen uw team en uzelf door de teamfasen gaan: ook de andere stakeholders (stuurgroep, gebruikersplatform, leveranciers) maken een ontwikkeling door en schommelen vaak tussen de 1e en 2e teamfase. Aan u de taak om dit bespreekbaar te maken. <

www.youtube.com/watch?feature=youtu.be&v=NQjKGCmJ0kQ

www.strobbeontwikkeling.nl/Performing_de_lat_hoger_leggen.html

www.strobbeontwikkeling.nl/Zander_rol_dirigent.html

	Context				
	Forming beleefdheid	Storming breakdown	Norming onderzoek	Performing flow	Adjourning close-out
Inhoud resultaat	• Creëer eigenaarschap op ambitie, doelen en resultaten.	• Daag uit op kwaliteit en tijdigheid van resultaten.	• Herijk ambitie, doelen en resultaten uit Forming-fase. • Stimuleer het experiment, het anders doen.	• Behoud focus en meet kwaliteit van de output. • Bevraag keuzes van teamleden op de consequenties. • Leg eventueel de lat nog iets hoger.	• Regel de overdracht naar de lijn, serviceafdeling, volgend project. • Zorg voor completeren en archivering van project documentatie.
Proces werkwijze	• Faciliteer dat planning, rol- en taakverdeling, werkwijzen en procesafspraken worden vastgesteld. • Evalueer wat goed gaat en beter kan.	• Spreek aan op nakomen van afspraken gemaakt in Forming-fase. • Stel grenzen en benoem ongewenst gedrag.	• Organiseer een reflectiemoment. • Evalueer wat goed gaat en beter kan. • Scherp afspraken uit Forming-fase aan.	• Zorg voor continue evaluatie en vier eerste successen.	• Organiseer de finale evaluatie en de overdracht van leerpunten naar volgend project en/of de organisatie. • Evalueer het effect van de procesafspraken.
Relatie omgang	• Heet welkom en faciliteer dat teamleden kennismaken met elkaar, weten wie waar goed/minder goed in is en wat persoonlijke ontwikkeldoelen zijn • Creëer de basis voor vertrouwen.	• Moedig aan dat teamleden zich uitspreken en elkaar aanspreken. • Ontwikkel conflictvaardigheid. • Stimuleer teamwerk.	• Toon voorbeeldgedrag: wees empathisch, luister, vraag door, heb geduld, geef ruimte. • Laat het team nieuw perspectief creëren.	• Waardeer en erken de voortgang. Organiseer eventueel waardering van buitenaf. • Geef ruimte. • Stimuleer teamleden.	• Vier het succes intern en met de omgeving van het project. • Voer beoordelingsgesprekken. • Laat teamleden naar elkaar uitspreken wat ze geleerd hebben. • Organiseer een feedback-carrousel.
Handvatten / Checklist	• Luister, en check of u de ander goed begrepen heeft. • Stel vragen, ook als u uw antwoord al weet. • Manage verwachtingen op Relatie, Proces en Inhoud, in alle teamfasen en zorg voor een passende Context. • Identificeer met uw team in welke fase het zit en wat er nodig is om door te ontwikkelen. • Evalueer wat goed gaat en wat beter kan op Context, Inhoud, Proces en Relatie. • Gebruik Context, Inhoud, Proces en Relatie bij uw analyse van (samenwerkings)problemen. • Durf uw leiderschapsstijl aan te passen aan wat nodig is voor uw team en het resultaat.				

Tabel 1. Overzicht leiderschapsgedrag in de verschillende fasen van teamontwikkeling