



Vast- houden aan het bekende is funest. Teams moeten vliegen.

*Als transformator tussen theorie en praktijk houdt hij zich bezig met het functioneren van teams in organisaties. Thijs Homan verricht onderzoek voor het Nyenrode Centre for Organisational Learning and Change en heeft daarnaast een eigen organisatieadviespraktijk. Hij ondervond dat lerende teams een belangrijk onderscheidend organisatiekenmerk kunnen zijn, en schreef er een boek over: *Teamleren, theorie en facilitatie*. 'Teamleren is meer dan met z'n allen een cursusje doen; teamleren is het doorbreken van oude patronen en ruimte creëren voor nieuwe ideeën, oplossingen en gedragspatronen', aldus Thijs Homan.*

Teambuilding, zelfsturende teams, teamcoaching, teamleren; teams zijn een hot issue. Voegen alle publicaties, discussies en workshops over dit thema nog nieuwe invalshoeken toe of is het meer van hetzelfde?

'Het functioneren van teams staat de laatste jaren inderdaad volop in de belangstelling. Eenvoudig omdat steeds meer werk in teamverband wordt verricht. Bovendien verandert de aard van het teamwerk: teams voeren taken en projecten uit die individuen alleen nooit gekund zouden hebben. Tegelijkertijd worden er steeds meer eisen aan teams gesteld. In de meeste boeken en bijeenkomsten ligt de nadruk op de groepsdynamische kant van teams, dus op de samenwerking en werkwijze. Aan teamleren, dus het leren van de groep, is tot dusver veel minder aandacht besteed. Er bestaat weliswaar een ontzagwekkende hoeveelheid literatuur over het leren van individuen, maar teamleren omvat veel meer dan het leren van de individuele teamleden. Ik heb bepaalde ideeën over het leren van groepen, vandaar mijn besluit om hierover een boek te schrijven.'

Uw boek over teamleren heeft een wetenschappelijke grondslag. Hierdoor is het geheel vrij theoretisch. Kunt u vertellen wat teamleren in de praktijk inhoudt?

'Elk team is op de een of andere manier in staat om – collectief – kennis, ervaring en gedragspatronen te ontwikkelen en daarmee een eigen kijk op de werkelijkheid te creëren. Deze nieuwe werkelijkheidsdefinities leiden op hun beurt weer tot nieuwe kennis en nieuw gedrag. Teamleren is zeker niet hetzelfde als sec informatie verwerken of lessen volgen bij een trainer of docent. Teams gaan pas leren - vliegen zoals ik het noem - als zij met de aangeboden informatie ook daadwerkelijk iets doen; als ze er gezamenlijk nieuwe ►

ideeën en kennis op baseren. Daarvoor kan bijvoorbeeld de leerstof uit een cursus of feedback van klanten prima input zijn.'

Bovenstaande klinkt logisch. Maar hoe gaat het volgens u in de praktijk?

'Teamleren blijkt in de praktijk vaak gemakkelijker gezegd dan gedaan. Elk team heeft bepaalde ideeën over werkwijzen, taken en verantwoordelijkheden, normen en bevoegdheden. Leren, in de zin van afstand nemen van deze structuren en van denk- en interactiepatronen, is voor veel teams een moeilijke opgave. Teams hebben nogal de neiging om vast te gaan zitten in bepaalde probleemdefinities en oplossingen. Ik noem dit in mijn boek het groepsweb. Groepswebben ontstaan spontaan en komen voort uit de groepsinteractie. Het groepsweb kan tal van elementen bevatten, zoals inhoudelijke ideeën ten aanzien van de klus die geklaard moet worden, bepaalde groepsspecifieke interactiepatronen – hoe gaan we met elkaar om? – of de positie van het team ten opzichte van de rest van de organisatie. Deze bestaande ideeën en denkbeelden belemmeren het leerproces. Gevolg: teams blijven maar doorgaan op de ingeslagen weg, zelfs als duidelijk naar hen wordt gecommuniceerd dat deze weg niet de juiste is. Het vasthouden aan die bekende structuren is vaak de oorzaak van veel mislukkingen en onoplosbare problemen.'

Hoe is dat groepsweb te doorbreken?

'Een groepsweb bestaat uit een groot aantal elementen; ik noem deze elementen dimensies. Elk team legt in haar groepsweb accenten op bepaalde dimensies, bijvoorbeeld op de groepsdimensie – 'als we het maar gezellig hebben'. Teamleren heeft te maken met het kunnen loslaten van de gebruikelijke accenten. Een voorbeeld: ik heb ooit een team begeleid dat een nieuwe visie wilde ontwikkelen op hun werkgebied. Echter, op een creatieve wijze een nieuwe visie ontwikkelen was in hun ogen gelijk aan het schrijven van een beleidsnotitie. Inclusief de daarbij horende vormvoorschriften. Deze opvatting hield hen aan de grond; ze kwamen niet verder. Ik heb toen voorgesteld dat alle leden afzonderlijk een essay zouden schrijven, waarbij ze op papier moesten zetten hoe ze zelf dachten over het onderwerp. Deze essays samen leidden tot nieuwe inzichten, op basis waarvan een andere visie kon worden ontwikkeld. Door de proceduredimensie – 'we heb-

ben pas een visie als we er een nota over geschreven hebben' - minder dominant te maken, werd het groepsweb doorbroken.'

Welk belang heeft een organisatie als KLIQ bij teamleren en hoe kan zij daarin faciliteren?

'Zaken als organisatiekennis en -competenties kunnen ondernemingen een uniek gezicht geven. In dat opzicht vormt teamleren een belangrijke bouwsteen voor duurzaam concurrentievoordeel. Lerende teams presteren beter en effectiever, zeker wanneer het gaat om het oplossen van complexe problemen en het uitvoeren van complexe taken. Een noodzakelijke voorwaarde voor optimaal teamleren is echter, dat de baas niet voor zijn medewerkers leert, maar dat hij een context creëert waarin leren mogelijk is. Teams moeten de ruimte krijgen om nieuwe kennis te creëren. Daarnaast moet hij systematisch investeren in zijn team als geheel. Ik ben bijvoorbeeld een groot voorstander van functionerings- en beoordelingsgesprekken met het complete team, inclusief de chef.'

KLIQ heeft onlangs de overstap gemaakt van een ambtelijke naar een private onderneming. Wat betekent een dergelijke overstap voor teamleren?

'Als private onderneming heb je te maken met een dynamische markt, waar dingen snel en ingrijpend veranderen. Voor ambtelijke organisaties daarentegen, is de markt vrij stabiel. Daar omvat teamleren niet veel meer dan hetzelfde steeds beter doen. Echter, meer van hetzelfde is geen afdoende oplossing voor de complexiteit en snelheid van de markt vragen die een private organisatie bereiken. Effectief teamleren in marktgerichte organisaties is bestaande denkbeelden steeds ter discussie stellen, perspectieven herzien, en beslissen en handelen vanuit vernieuwende werkelijkheidsperspectieven. Met andere woorden: de oude webben loslaten en nieuwe accenten daarbinnen leggen. De overstap naar een dergelijke organisatie heeft grote gevolgen voor de manier van werken: medewerkers moeten zich niet alleen aanpassen aan het tempo, ze zullen ook hun mentaliteit moeten veranderen. Door bijvoorbeeld het lef te hebben om bepaalde vertrouwde denkbeelden, die ze soms jaren hebben gekoesterd, te durven loslaten. De medewerkers van KLIQ ondergaan een dergelijke kleurverandering: het is voor hen tijd geworden om 'echt' te gaan teamleren.' ■