

De 7 pijlers van succesvolle teams

De **7** pijlers van succesvolle teams

Nieuwe wegen naar optimale teamontwikkeling

Cor van Geffen

point

De 7 pijlers van succesvolle teams

Nieuwe wegen naar optimale teamontwikkeling

Cor van Geffen

ISBN 978 90 8560 132 6

NUR 808 / BISAC BUS069040 / THEMA KJU

DOI 10.36254/978-90-8560-132-6

© 2022 Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met Uitgeverij SWP voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen door een onderwijsinstelling van een gedeelte uit deze uitgave, in papieren vorm of digitaal, (bijvoorbeeld voor plaatsing ervan op uw digitale leeromgeving of in een reader) kunt u zich richten tot: Stichting UVO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, Tel. 023-8700212, www.stichting-uvo.nl UvO@cedar.nl.

VOORWOORD

Cor van Geffen slaat met zijn inzichten de spijker op zijn kop. Iedere leidinggevende wil toch dat zijn of haar team succesvol is. Een echt high performance team dat vanzelfsprekend en op een natuurlijk wijze de afgesproken doelen realiseert.

Ik ken Cor al sinds de start van zijn coachingpraktijk, ongeveer twintig jaar geleden. Een toenmalige collega bij een nutsbedrijf stelde ons aan elkaar voor met de tekst: 'Cor is echt iemand die je kan helpen bij je teamontwikkeling.' Daar was geen woord van gelogen. In de jaren die volgden, heeft Cor mij ondersteund bij verschillende teamuitdagingen in meerdere organisaties. En altijd succesvol.

Cor weet op een laagdrempelige wijze via verschillende interactieve manieren de groepsdynamiek te activeren. Hij creëert bij aanvang de veilige ruimte die nodig is om het beste uit het traject te halen. Hij weet de uitgangspunten, verwachtingen en rollen heel goed in kaart te brengen, zodat iedereen begrijpt wat de bedoeling is. Gedurende het teamontwikkelproces is Cor de onzichtbare kracht die het 'beste' uit de teamleden naar boven laat komen. Het 'beste' in verschillende vormen: van nooit uitgesproken frustratie tot niet onderkende talenten. De zaken die een betere teamprestatie in de weg staan. En altijd op een heel menselijke wijze.

Met de basisafspraken die je na de start van het traject maakt, geef je als team opvolging aan het vervolg. Cor helpt je hierbij en brengt het team verder. Hij volgt op door de voortgang te monitoren en bij te sturen waar nodig. Bij Cor van Geffen is het niet een quick fix. Nee, Cor initieert en ondersteunt de verandering op een duurzame manier, waarbij je weet dat het team altijd onderhevig is aan veranderingen.

Hij beschrijft het teamproces fantastisch in dit boek. De stages of development van Levin worden toegepast op teams en hun prestaties. Elke pijler wordt uitgebreid toegelicht, voorzien van theoretische achtergrond en praktische tips. Cor benadert het model vanuit verschillende invalshoeken waardoor het bruikbaar is voor het teamlid, de coach én de leidinggevende. De inhoud is in ieder geval voor mij direct toepasbaar op mijn eigen team. Daarnaast geeft Cor inzichten in hoe teams in algemene zin werken. Een mooie basis voor als het een relatief nieuw onderwerp is.

Als laatste voorziet het boek in oefeningen, tools en testen zodat iedereen direct werk kan maken van teamontwikkeling.

Ik wens u veel leesplezier!

Henk Meines

Directeur UWV

INHOUD

De man die bomen plantte	9
Dit boek gaat over	10
De basis: cycle of development	16
De zeven pijlers	22
Teams, groepen en leiderschap	26
DEEL I DE 7 PIJLERS	33
Pijler 1 BEING	35
INTERMEZZO 1: Het belang van contracteren	40
INTERMEZZO 2: Het belang van strooks	42
Pijler 2: DOING	52
INTERMEZZO 3: Permissies anders bekeken	57
Pijler 3: THINKING	65
INTERMEZZO 4: Divergerende technieken	71
Pijler 4: IDENTITY	79
Pijler 5: STRUCTURE	93
INTERMEZZO 5: Appreciative Inquiry	105
Pijler 6: COMPETENCE	109
INTERMEZZO 6: Andere inzichten rondom competenties	113
Pijler 7: INTEGRATION	121
INTERMEZZO 7: Het belang van consistentie	123

DEEL II DE TOOLKIT

133

Toolkit	135
Over de auteur	187
Dankwoord	189
Eindnoten	191

DE MAN DIE BOMEN PLANTTE

Er was eens een man die in een verlaten streek van Frankrijk schapen hoedde. Veel bewoners waren uit het gebied weggetrokken en de grond was er slecht aan toe. Erosie was de oorzaak van slechte oogsten. Vermoedelijk waren er te veel bomen gekapt.

Het gebied werd onbewoonbaar verklaard, zoals veel streken vandaag de dag in Frankrijk en Spanje. Als je erlangs rijdt, kan het daar zo wonderlijk stil zijn.

De schaapherder, die daar nu nog steeds rondloopt, stopt heel secuur elke dag eikels in de grond. Met een pin maakt hij een gat, stopt de eikels goed weg en stopt het gat weer dicht. Zo begraaft hij, jaar in en jaar uit, elke dag tientallen boomzaadjes. Om hem heen groeit het bos, vele kilometers lang. Niet alle eikels worden bomen. Sommige eikels worden opgegeten door insecten, andere overleven de droogte niet. Maar meer dan genoeg eikels groeien uit tot kleine scheuten, die in de loop van de tijd dikke boomstammen worden.

Met het bos komt het water terug. De bomen houden dit vast. En met het water komt ook de levendigheid, de vitaliteit van de streek terug. Mensen die ooit weggetrokken waren, komen uit heimwee nog eens kijken. Ze zien de verandering en besluiten terug te keren. Terug naar het land van hun oorsprong. Terug naar waar ze vandaan kwamen.

Een verandering die is bewerkstelligd door één man. Door een enkele, eenvoudige daad, die hij jarenlang volhield. Geïnspireerd door een verlangen om niet alleen vandaag, maar ook ver in de toekomst van betekenis te zijn.

Jean Gino

(vrij naar een bewerking uit *De tekens verstaan*, Phoenix Opleidingen)

DIT BOEK GAAT OVER

Dit boek gaat over het teams. Over leven in teams en waarom sommige elementen (pijlers) binnen teams belangrijk zijn voor een goede teamontwikkeling. Het gaat over mensen die in teams leven en werken en daarom van cruciaal belang zijn voor het functioneren van die teams. Vaak heeft de gang van zaken binnen het team grote invloed op het welbevinden van teamleden. Het gaat daarom ook over de perikelen binnen teams wanneer belangrijke elementen niet voldoende zijn ingevuld of gerealiseerd. Sommige organisatieadviseurs spreken dan ook over teams en groepen als levende organismen.

Het gaat ook over complexiteit. Toen ik dit boek aan het schrijven was, had ik een mooi en goed gesprek met Anne de Graaf, mijn Transactionele Analyse (TA)-begeleider. Hij vertelde me dat hij in zijn nieuwste boek een beeld beschrijft van het verschil tussen simpele, gecompliceerde en complexe taken.¹ Het is ontwikkeld door twee gezondheidszorgprofessionals: Glouberman & Zimmerman. Zij gebruiken het volgende beeld:

Een recept volgen bij het bakken of koken is een simpele taak. Een raket naar de maan sturen, is een gecompliceerde taak, met alle mogelijke factoren die elkaar kunnen beïnvloeden. Maar een kind opvoeden is een complexe taak.

Hun stelling is dat je in een wereld van recepten steeds weer goede resultaten kunt bereiken als je het recept volgt. Een simpele taak is ook makkelijk uit te leggen. Wanneer dingen gecompliceerder worden, is er nog steeds een behoorlijk grote mate van zekerheid als het over de uitkomsten gaat. Daarom zijn we in staat geweest meerdere keren raketten naar de maan te sturen. Een complexe taak is daarentegen moeilijk uit te leggen. Wanneer de taak complex wordt, wordt de uitkomst onzeker.

Het (bege)leiden en aansturen van een team is een complexe taak met veel onzekerheden en veel variabelen. Daarom is het managen van een organisatie of van een team, zoals Anne aangeeft, 'beyond rocket science'.

Dit boek reikt je dan ook geen kant-en-klare recepten aan, maar wel inspiratiemogelijkheden en verschillende inzichten, herkenbare verhalen en tools. Tools waarmee je de complexiteit van een team kunt onderzoeken en stappen kunt zetten in het aan- en bijsturen van die complexiteit.

Het boek richt zich op mensen die teams in organisaties begeleiden in hun groei en ontwikkeling: managers, teamleiders, coördinatoren, directeuren, teamcoaches, trainers en coaches. Het is vooral gericht op teams maar biedt ook veel interessant materiaal voor iedereen die met groepen werkt, zoals mensen in het onderwijsveld.

De coronapandemie heeft ons veel geleerd, onder andere dat wij, mensen, contactuele wezens zijn. En dat het veel met ons en onze energie doet als we niet live kunnen samenwerken, ideeën kunnen uitwisselen en kunnen ontwikkelen. Teams en teamontwikkeling hebben een sleutelpositie in organisaties; zij zijn de verbinding tussen de organisatie, haar doelen en de individuele mens en zijn doelen. Steeds meer organisaties zien teams veel nadrukkelijker als een belangrijk sleutelement voor het succes van hun organisatie. Denk bijvoorbeeld aan Google of Spotify.

Teams zijn een bijzonder fenomeen. Er gebeurt van alles en op allerlei lagen: persoonlijk, intrapersoonlijk, interpersoonlijk en institutioneel. Een team is voor mij het snijvlak tussen het belang van de organisatie en van de individuele medewerker. De complexiteit is vaak zo groot dat je die waarschijnlijk nooit helemaal kunt begrijpen maar wel kunt leren te duiden.

Ik werk al jaren in organisaties met teams aan hun teamontwikkeling. Voor mij als facilitator is het altijd balanceren tussen 'mijn autonomie bewaren' en 'effectief werken met en in groepen en teams'. Zoals Petriglieri zei: 'We moeten op een bepaalde manier onderdeel zijn van een team om effectief te kunnen zijn als consultant of facilitator.'² Hij gebruikt hierbij de term 'collusie'. Ik blijf graag op afstand van een team om de juiste interventies te kunnen doen. Daarnaast weet ik dat ik er soms in moet stappen, gedeeltelijk onderdeel moet zijn van het team en verbinding moet maken met hoe het in dat team voelt. Het is voortdurend kiezen in die balans, tussen op afstand zijn en nabijheid en verbinding bieden.

Mijn allereerste ervaring met een team was in 2002. Ik was net met mijn bedrijf Artha gestart en kreeg de opdracht om vier teams bij het toenmalige arbeidsbureau van een grote stad meer adviesvaardigheden aan te leren in vijf sessies. Bij de derde sessie van het team Artiesten & Musici (met ervaren trainers en coaches)

begon ik voortvarend, tot na vijf minuten een van de leden van het team zei: 'Stop maar even. Wij vinden deze training niets, wij vinden het niets zoals jij het doet en we vinden het ook niets dat we hier moeten zijn.' Wow, ik was helemaal stil en bevroor zowat. Wat te doen? Uiteindelijk heb ik de deelnemers weggestuurd voor een kop koffie en liep ijsberend in de keuken.

Ik heb het team gevraagd terug te komen en ben het gesprek met ze aangegaan. Achteraf heel goed. Ik heb gezegd: 'Beste mensen, ik weet niet meer wat ik moet doen maar ik heb wel een opdracht gekregen en jullie zijn hiernaartoe gestuurd. Hoe kunnen we dit samen tot een succes maken?' Dat gaf de opening tot een goed gesprek. Na dat gesprek bleek dat ze heel veel behoefte hadden aan nieuwe mogelijkheden om een gesprek met hun regiodirecteur te voeren. Daar hebben we samen aan gewerkt. Een mooi succes. Maar ik bleef nadenken waarom het werkte en wat fout had kunnen gaan. En waar het fout was gegaan in die organisatie. Achteraf kan ik zeggen dat ik daar al geleerd heb hoe belangrijk verbinding is als facilitator van een team. En hoe belangrijk het is om vooraf goede afspraken te maken met een opdrachtgever en een team over de verwachtingen.

Vanuit deze ervaring ben ik op zoek gegaan naar succesfactoren voor teams. Ik kwam erachter dat effectieve teamvorming en samenwerking afhangen van het feit of specifieke succesfactoren aanwezig zijn in het team. Deze succesfactoren heb ik uiteindelijk vertaald naar de zeven pijlers van succesvolle teams, gebaseerd op het model van Pamela Levin over de ontwikkelingsfasen van mensen en kinderen.³

De opbouw van het boek is als volgt:

Samenvatting Korte samenvattingen, die op meerdere momenten te gebruiken zijn.

De basis Ik beschrijf allereerst het model van Pamela Levin over de ontwikkeling van mensen en kinderen. Dit prachtige model is de basis voor de zeven pijlers en verdient daarom een plek in dit boek.

Daarna leg ik uit hoe ik tot de zeven pijlers ben gekomen en hoe ik de vertaalslag heb gemaakt van het model van Levin naar dit model. Omdat ik bijzondere informatie over teams, groepen en leiderschap niet direct bij de zeven pijlers kwijt kon, heb ik een aanvullend hoofdstuk over deze onderwerpen gemaakt. In dit

hoofdstuk deel ik de inzichten die ik de moeite waard vind als aanvulling op de informatie bij de zeven pijlers.

De pijlers

Ik bespreek per pijler waarom die pijler belangrijk is, wat de pijler inhoudt en wat de uitdagingen zijn voor zowel de organisatie en de leider als de teamleden. De zeven pijlers zijn:

Eerste pijler	BEING
Tweede pijler	DOING
Derde pijler	THINKING
Vierde pijler	IDENTITY
Vijfde pijler	STRUCTURE
Zesde pijler	COMPETENCE
Zevende pijler	INTEGRATION

Ik heb ervoor gekozen om de Engelse termen te hanteren omdat deze het meest recht doen aan de oorspronkelijke begrippen van Pamela Levin.

In elk hoofdstuk staan teksten in blauwe kaders. Dit zijn praktijkvoorbeelden, passend bij de desbetreffende pijler en paragraaf. Soms zijn er voorbeelden opgenomen in de tekst als cursieve tekst. Deze zijn illustratief maar korter verwoord dan de voorbeelden in de blauwe kaders.

Daarnaast vind je teksten in rode kaders. Dit zijn relevante stukjes theorie, aanvullend op het verhaal van de desbetreffende pijler en paragraaf. Alle hoofdstukken zijn los van elkaar te lezen en te gebruiken.

Voor de eenduidigheid heb ik gekozen voor het schrijven in de hij-vorm. Daar wordt natuurlijk man/vrouw en hij/zij mee bedoeld. De voorbeelden zijn of uit mijn eigen werkervaring en praktijk of uit die van mijn cliënten. Alle namen zijn gefingeerd. Als er gesproken wordt over de organisatie, worden zowel de organisatie als de leiders in de organisatie bedoeld.

DE ZEVEN PIJLERS: EEN SAMENVATTING

In dit boek passeren veel onderwerpen en items de revue. Soms is het dan lastig om aan anderen te vertellen wat je nu precies gelezen of ontdekt hebt. Daarom vind je hier verschillende samenvattingen, die kunnen dienen als gespreksstof, opfrisser of extern geheugen.

Twitter-samenvatting

De ontwikkeling van teams volgt dezelfde cyclus als de ontwikkeling van kinderen. Hierbij is 'er mogen zijn' de belangrijkste pijler.

Facebook-/LinkedIn-samenvatting

Waarom zijn teams zo interessant en waarom gebeurt er zoveel in en rondom teams? Wat maakt nou dat je je thuis en verbonden voelt in het ene team en juist losstaand van het andere team? En als er gedoe is in een team of het presteert niet zo goed, wat doe je dan, als leider, begeleider of als teamlid? De inzichten van de zeven pijlers bieden concrete handvatten om aan de slag te gaan. Het kernwoord hierbij is 'ruimte'. Het gaat om ruimte bieden voor:

- er mogen zijn;
- ontdekkingen en verkenningen;
- denkkracht en kritisch vermogen;
- het ontwikkelen van de eigen identiteit;
- de kracht van structuren en procedures;
- het kunnen benutten van de eigen competenties;
- het iedere keer opnieuw kunnen integreren.

Samenvatting voor op een feestje

Teams zijn bijzonder. Een team is de plek waar het belang van het individu en het belang van de organisatie bij elkaar komen. In een team zijn mensen op zoek naar de balans tussen verschillende spanningsvelden, bijvoorbeeld het spanningsveld tussen het verlangen om bij een groep te horen en de behoefte om autonoom te blijven. Of het spanningsveld om er juist op uit te gaan of vooral binnen het team te blijven. En het spanningsveld tussen de behoefte aan stabiliteit versus de behoefte aan groei en of verandering. En omdat we daar allemaal een verschillend beeld van hebben, is het best ingewikkeld om dat bij elkaar te brengen en soepel samen te werken.

Wat daarbij helpt, is investeren in de zeven pijlers van teamontwikkeling. Deze zeven pijlers bieden rust, stevigheid, veiligheid, visie en ontwikkeling. Er zijn twee hoofdpijlers: BEING en DOING. Als een team werkt aan de pijler BEING, werken ze aan het versterken van hun verbinding door aandacht te hebben voor elkaar en ruimte te bieden om er echt te mogen zijn. Dat geeft veiligheid en een stabiele basis. Als een team werkt aan DOING, dan geven ze elkaar ruimte om te verkennen, te exploreren en te ontdekken. Dat geeft lucht en ruimte om eropuit te gaan.

DE BASIS: CYCLE OF DEVELOPMENT

Come forth into the light of things
Let our nature be our teacher
(Pamela Levin)

Bij mijn zoektocht naar succesfactoren van geslaagde transitie in teams kwam ik in het landschap van de Transactionele Analyse (TA) het model *Cycle of Development* van Pamela Levin tegen. Levin is auteur, onderzoeker en innovator op het terrein van geestelijke en emotionele gezondheid. Ze heeft veel prijzen gewonnen voor haar onderzoeken en innovaties. Haar onderzoek naar de ontwikkeling van kinderen en mensen raakte me. Met haar model benoemt zij belangrijke elementen die ik heel erg herkende in mijn coachingpraktijk, zoals het belang van goed kunnen hechten in de BEING-fase. Ik heb haar model vertaald naar de verschillende pijlers van teamontwikkeling. Ik zag het belang van deze pijlers voor een gezonde teamontwikkeling en kon direct de vertaalslag maken naar concrete handvatten voor mijzelf en voor leiders.

Stages of development

Levin stelt dat kinderen in hun ontwikkeling door zes fases heen gaan en dat die fases cyclisch herhaald worden. Zij baseert zich hierbij op klinisch onderzoek en op wijsheden uit de indianencultuur. Haar gedachtegoed is gebaseerd op het werk van Erik Erikson. Erikson was de eerste onderzoeker die stelde dat de ontwikkeling van mensen in fasen verloopt. Volgens hem brengt iedere fase een crisis met zich mee. Hij stelt dat die crisis de groei en ontwikkeling van mensen mogelijk maakt. Hij beschrijft de achtereenvolgende fases en bijbehorende crises in termen van polariteiten, zoals vertrouwen en wantrouwen in de eerste fase van nul tot zes maanden.

Levin heeft zich, naast de beschrijving van de ontwikkeling van het kind, meer gericht op de noodzakelijke permissies en de ontwikkelingsstaak van elk kind. Ze begint met het noemen van het belang dat ieder mens de mogelijkheid krijgt om door basispatronen van groei heen te gaan. Ze beschrijft het belang van de mogelijkheden om te bestaan, te doen, te denken, een eigen identiteit te hebben, kwaliteiten te ontwikkelen en door te ontwikkelen. Dat heeft ze verder uitgewerkt tot zes fases gedurende de eerste negentien jaar van een mensenleven. Gedurende deze zes fases worden als het ware de Ego-toestanden (coherente gehelen van ge-

voelens en gedragspatronen) van Ouder, Volwassene en Kind gebouwd en gevuld tot een geïntegreerd geheel door ontvangen boodschappen van mensen om ons heen en ervaringen die we opgedaan hebben.⁴ Dit stelt ons als volwassene in staat de uitdagingen van het leven aan te kunnen.

Stage 1 The power of being (0-6 maanden)

Kinderen hebben in deze fase vooral verzorging, warmte, liefde en onvoorwaardelijke aandacht nodig. Ze verlangen naar echt contact. Ze hebben het nodig om te voelen en te weten dat ze welkom zijn, dat ze mogen zijn wie ze zijn. Voelen dat hun behoeftes er mogen zijn, dat hun ouders blij zijn ze te zien en dat het oké is om te voelen en nabijheid te ervaren. Er is een sterke behoefte aan aanraking, voeding en veiligheid. Ouders dienen in deze fase betrouwbaar en vertrouwenswaardig te zijn. Volwassenen komen terug in deze fase als ze overwerkt, overbelast of kwetsbaar zijn. Als ze een snelle verandering of groei doormaken of aan een nieuwe stap in hun leven zijn begonnen. De ontwikkelingstaak is dan ook gericht op (emotionele) hechting en vertrouwen. De belangrijkste permissie in deze fase is: *Je mag er zijn*. De tegenhanger is: *Besta niet*.

Zodra Linette geboren is, wordt ze op de buik van haar moeder gelegd. Liefdevol buigen moeder en vader zich over haar, terwijl ze tegen haar zeggen hoe mooi ze is en hoe blij ze zijn dat ze er is. Als ze begint te huilen, lachen ze en knuffelen haar en krijgt ze de borst, terwijl haar moeder haar liefdevol streelt.

Stage 2 The power of doing (6-18 maanden)

In deze fase ontwikkelen kinderen de kracht van het exploreren, het verkennen. Ze ontwikkelen het verlangen naar prikkels en uitdagingen. Ze hebben het nodig dat ouders ze in deze fase toestemming geven om eropuit te gaan, dingen aan te raken, te ontdekken en te experimenteren met vormen en bewegingen. Ouders kunnen het kind in deze fase ondersteunen door goed te luisteren en het te bevestigen op zijn ontdekkingstocht. De ontwikkelingstaak van het kind is om de wereld te ontdekken en verschillende gevoelens te ervaren. Ouders moeten vooral ruimte en waardering voor de ontdekkingsreis van hun kinderen bieden. Er ontstaat het eerste loslaten en het doen van eigen dingen. Ouders moeten vertrouwen en kaders bieden.

Volwassenen komen terug in deze fase als ze aan iets nieuws beginnen, een creatief proces, een nieuwe taal of een instrument leren spelen. De belangrijkste permissie in deze fase is: *Je mag dingen doen*. De tegenhanger is: *Doe niet*.

Als Linette begint te kruipen, krijgt ze alle ruimte om de kamer(s) te verkennen. Haar ouders laten haar de wereld ontdekken en geven haar de gelegenheid om alles aan te raken, te proeven en te ruiken. Ze zorgen ervoor dat ze dat veilig kan doen maar halen niet alles weg en geven haar gelegenheid om haar wereld veilig te vergroten en ontdekkingen te doen. Ze gaan met haar naar de speeltuin en bieden haar daar ook de gelegenheid om die te verkennen, contact aan te gaan met andere kinderen en te spelen. Altijd in de buurt en altijd ruimte gevend.

Stage 3 The power of thinking (18 maanden-3 jaar)

In deze fase leren kinderen over grenzen, controle en informatie. Ze ontwikkelen een verlangen naar inzichten en structuur. Ze beginnen zelfstandig te leren denken en hun eigen grenzen aan te geven. Dit is de fase dat kinderen leren om nee te zeggen. Dit wordt ook wel de koppigheidsfase genoemd, omdat kinderen in deze fase vasthoudend, koppig en nieuwsgierig zijn. Ook worden ze zich meer bewust van hun basisemoties: bang, boos, blij en bedroefd. Ouders kunnen hun kind in deze fase ondersteunen door alle gevoelens te accepteren en ze informatie en uitleg te geven over alles waar ze nieuwsgierig naar zijn. Aanmoediging bij het ontwikkelen van het denkvermogen is dus belangrijk.

Volwassenen keren terug in deze fase als ze een afhankelijkheidsrelatie verbreken of een persoonlijk standpunt ontwikkelen over een bepaald thema. De ontwikkelingstaak is erop gericht om de wereld te begrijpen en te ervaren dat gedrag consequenties heeft. Daarnaast dient deze taak om de eerste onafhankelijkheid te ontwikkelen en negativiteit te durven uitspreken. De belangrijkste permissie is: *Je mag zelf nadenken en keuzes maken.* De tegenhangers zijn: *Denk niet* en *Voel niet.*

Toen mijn kleindochter Shyenna twee en een half jaar was, gingen we met haar en haar ouders naar de speeltuin. Toen we bij de olifanten waren, zag ze een ander meisje en wilde ze met haar spelen. Dat meisje schrok daar schijnbaar zo van dat ze zich omdraaide en tegen haar moeder aankroop. Shyenna voelde zich zo gekwetst dat ze boos op de grond ging zitten en niet meer mee wilde. Haar nee was luid en duidelijk te horen in dierentuin. Het was mooi om te zien hoe mijn dochter Desiree en Leon, haar man, hiermee omgingen. Ze trokken zich terug en gaven haar de ruimte op een veilige afstand. Na een paar minuten stond ze vrolijk op en zei: 'Kom, opa, we gaan naar de giraffes.'

Stage 4 The power of identity (3-6 jaar)

In deze fase ontwikkelen kinderen de basis voor hun identiteit. Ze verlangen naar erkenning en herkenning van die identiteit. Ze ontdekken meer over hun kwaliteiten en durven confrontaties aan te gaan. In deze fase nemen kinderen besluiten over wat voor mens ze willen zijn. Ook ontwikkelen ze de basis voor hun eigen stijl van communicatie, gedrag en kleding. Ze leren nog meer over hun grenzen en hoe ze die grenzen kunnen aangeven. Dit is vooral de fase van het beheersen. Dit is ook de fase van de vele waarom-vragen. Ouders kunnen in deze fase kinderen stimuleren door goed voorbeeldgedrag te vertonen en ze uit te nodigen om hun gevoelens en gedachten te delen. Daarnaast is helderheid over verantwoordelijkheden ook belangrijk.

Volwassenen ervaren deze fase als ze in een nieuwe levensfase of rol terechtkomen, bijvoorbeeld pensioen. De ontwikkelingstaak is gericht op het leren omgaan met anderen, leren gehoorzamen en het oefenen met de eigen plek in het leven. In deze fase leer je ook om de omgeving te herkennen in de relaties met anderen en consequenties van keuzes te ervaren. De belangrijkste permissies zijn: *Je mag sterk zijn, Je mag behoeftes hebben en Je mag jezelf ontdekken in de relatie met anderen.* De zwaarste beperking kan leiden tot: *Wees geen kind.*

Mijn kleindochter Shyenna is een prinsessen- en paardenmeisje. Al heel snel werd duidelijk dat haar favoriete kleur roze is in alle varianten en dat ze helemaal gek is van prinsessenverhalen en -poppen en van glitters. Ze was dan ook heel blij verrast met een prinsessenjurk en een glinstertiara met een toverstokje erbij. Die trok ze aan waar ze maar kon.

Stage 5 The power of structure (and competence) (6-12 jaar)

In deze fase ontwikkelen kinderen hun behoefte aan structuur en regels. Ze leren om te gaan met regels van anderen en ontwikkelen hun eigen standaard. Ze zoeken spanning en incidenten om te leren en te ontdekken. Ze bouwen hun eigen normen, waarden en regels, deels gebaseerd op het voorbeeldgedrag van hun omgeving. Daarnaast ontwikkelen ze hun eigen vaardigheden en competenties die passend zijn bij hun identiteit. Dat geeft veiligheid en vertrouwen in het eigen kunnen. Dit kan soms betekenen dat ze de omgeving uittesten en uitproberen. Ouders kunnen hun kinderen in deze fase ondersteunen door ze te leren om te gaan met conflicten en uitdagingen en ze te belonen voor het volgen van hun eigen pad. Daarnaast is het belangrijk om duidelijk te maken dat fouten bij het leerproces horen.

Volwassenen keren terug in deze fase als ze leren hun vaardigheden toe te passen na een studie of wanneer ze in een andere cultuur gaan leven. De ontwikkelingstaak is erop gericht een eigen waardesysteem vorm te geven door dingen op verschillende manieren te doen en fouten te durven maken. De belangrijkste permissies zijn: *Je mag fouten maken* en *Je mag je eigen structuur aanbrengen en regels vaststellen*. De tegenhangers zijn: *Maak geen fouten* en *Heb geen succes*.

'Papa, dat mag je niet doen! Dat heb je mama beloofd.' Linette is boos op haar vader want hij houdt zich niet aan zijn belofte om niet te roken. Haar standaard op het gebied van eerlijkheid komt in het geding. Ze is het ook weer snel vergeten, want ze staan samen in de stal haar paard voor vandaag te zadelen zodat ze zo meteen kan rijden. Galopperen vindt ze nog wel spannend maar ze heeft al wel geleerd hoe ze goed in draf kan met haar paard.

Stage 6 The power of integration (12-19 jaar)

In deze fase integreren kinderen de voorgaande fases en verdiepen hun inzichten en vaardigheden. Daarnaast groeien ze in hun masculiniteit of femininiteit en werken ze thema's uit rondom seksualiteit en intimiteit. Ze gaan eigenlijk alle ontwikkelingsmogelijkheden van de voorgaande fases door maar doen dat twee keer zo snel. Dit is ook de fase van op eigen benen leren staan. Er ontstaat een groter besef van identiteit en meer bewustwording over het leven. Soms voelt deze fase als een herkansing of nieuwe mogelijkheden om dingen anders te doen. De ontwikkelingstaak is gericht op het herwaarderen van het leven. Ouders kunnen hun kinderen in deze fase ondersteunen door hun zelfbeschikkingsrecht te bevorderen en te ondersteunen en duidelijk te zijn over grenzen en onacceptabel gedrag. Het is belangrijk om ze te stimuleren in het mogen genieten van hun eigen seksualiteit en seksuele voorkeuren. Successen vieren helpt bij het vormgeven van zelfstandigheid. De belangrijkste permissie is: *Je mag je eigen weg gaan*. De tegenhanger is: *Groei niet op*.

Linette loopt de trap af, gekleed in een sexy truitje en een strakke spijkerbroek. Ze is zich bewust van haar eigen seksualiteit. Ze vertelt haar moeder dat ze gisteren met Alex heeft gezoend en hoe spannend en bijzonder dat was. Ze is niet verliefd maar is wel aan het ontdekken. Haar moeder vraagt of ze al weet welke opleiding ze wil gaan volgen. 'Ja,' zegt ze, 'ik ben eruit. Ik kies voor de opleiding grafisch ontwerper. Ik wil mijn creativiteit meer kunnen gebruiken en verder ontwikkelen. Het lijkt me geweldig om echt dingen te maken.'

Levin zegt dat de cyclus zich dan herhaalt in een cyclus van negentien jaar. Zij noemt dat de *power of recycling*. Na de eerste negentien jaar hebben we een volledige *cycle of development* beëindigd, onze persoonlijkheid is gevormd en er komen niet direct nieuwe competenties bij. We stappen in een compleet nieuwe levensfase waarbij alle fases weer de revue passeren. Levin stelt dat niet iedere fase precies zo lang zal duren als de eerste negentien jaar en dat de impact van de verschillende fases ook anders zal zijn bij verschillende leeftijden. Vele gesprekken en het werken met groepen en mensen hebben wel aangetoond dat de opbouw van de fases opmerkelijk vaak in hetzelfde patroon en ritme terugkomt in ons verdere leven. Belangrijk is dat de essentiële permissies per fase als ondersteuning gebruikt kunnen worden bij de verdere ontwikkeling van mensen. Eventuele 'tekorten' uit de eerste negentien jaar kunnen op die manier worden aangevuld.

