



TEAMCOACHING: OP WEG NAAR EEN 'WINNING TEAM'

door Maureen Hendriks

Teamcoaching is een bijzondere vorm van coaching, die steeds meer aandacht krijgt in de beroepspraktijk van de coach. Niet alle coaches willen of kunnen met teamcoaching uit de voeten. De coach heeft niet de unieke één op één relatie die er in een 'normale' coachrelatie bestaat. Het vraagt dus ook een specifieke benadering om een groep mensen als geheel tot betere prestaties te brengen. Waar gaat het dan over?

Teamcoaching is gericht op een collectief van mensen met een gezamenlijke missie: een team. Het *doel* is om remmende mechanismen binnen een team op te heffen of te beteugelen en de vrijgekomen energie te richten op een hoger niveau van presteren in relatie tot de organisatiedoelen. Het richt zich soms op alle medewerkers in een afdelingsteam of op de geleding van een managementlaag in een organisatie. Maar meestal richt deze vorm zich op een managementteam dat leiding geeft aan een organisatieonderdeel. De *aanpak* is dan om de individuele remmingen, kwaliteiten en bijdragen van de leden af te stemmen op de vereiste rollen, verantwoordelijkheden, sterkten en zwakten van het team als geheel in relatie tot de gewenste prestatie van de organisatie.

Vragen stellen

Bij teamcoaching is het allereerst zaak op te sporen - in de kluwen van relaties, formele en informele stromen - waar de belangrijkste ontwikkelpunten van het team zitten. Het onderzoeken van onderstaande vragen biedt aanknopingspunten voor de verdere aanpak. Soms zijn de missie en doelen van een team niet helder, of worden door de afzonderlijke teamleden anders beleefd en ingevuld. Soms zijn er conflicten binnen een team, die bijvoorbeeld na nader onderzoek vooral twee teamleden betreffen. Deze voorbeelden vereisen ieder een geheel andere aanpak. Het ene geval vraagt om een meer cognitieve aanpak waarin de (strategische) koers nog eens wordt aangescherpt, het andere vraagt wellicht om mediation tussen twee teamleden. Heel vaak gaat het in de praktijk om een combinatie van zaken. Kernvragen zijn:

1. Wie is het team?
2. Van wie is het team?
3. Waartoe dient het team?

Als teamcoach is dan het volgende van belang:

1. Wie is het team?

- Wie behoren tot het team? Samenstelling/mate van uniformiteit.
- Formele rol verdeling, verantwoordelijkheden.
- Hoe oud is het team: in welke fase van groepsdynamica zit men?
- Hoe functioneert het team?
- Macht en machtsverdeling, informele leider(s).
- Informele rol bezetting: teamrollen, opbouw van drives.
- Hoe hecht is het team: mate van eensgezindheid?

- Hoe vindt besluitvorming plaats?
- Op welke punten zijn conflicten, hoe wordt daar mee omgegaan: destructief of constructief?
- Hoe communicatief is het team (naar elkaar en extern)?
- Wat is de oriëntatie van het team: bijvoorbeeld op proces of op taak?

2. Van wie is het team?

- In welke context opereert het team?
- Wat is de mate van vrijheid in handelen (afhankelijk - onafhankelijk) en besluitvorming?
- Sturingsmechanismen: protocollen, (on)geschreven regels, *incentives* (straffen en belonen, *push of pull*) etc.

3. Waartoe dient het team?

- Wat is de identiteit van het team?
- Wat is de visie, missie, het doel?
- Waaruit bestaat de verbinding tussen de afzonderlijke leden?
- Waarvoor hebben teamleden elkaar nodig (en waarvoor niet)?

Aangetekend bij de voorbeelden zij dat de casus nooit alleen maar één kernvraag betreft, en dat de interventies en oplossingsrichtingen ook een samenspel vormen vanuit het inzetten op alle drie de kernvragen.



Wie is het team

Onlangs bleek tijdens een teamsessie van een commercieel team dat onze opdrachtgever, de manager van het team, zeer tevreden was over het functioneren van zijn mensen en het team als zodanig. Hij was vrij stevig aan zijn managementopdracht begonnen, circa anderhalf jaar geleden. Hij had direct een aantal forse veranderingen doorgevoerd waarbij hij moeilijke beslissingen niet schuwde. Nu het team - mede als gevolg daarvan - beter ging draaien, vroegen de teamleden om meer verantwoordelijkheid. De manager was het daar helemaal mee eens, maar paste zijn stijl van leidinggeven en gedrag daar niet op aan. Met als gevolg een tevreden manager en zeer gedemotiveerde teamleden. Tijdens de sessie uitte een aantal informele leiders hun ongenoegen; de manager was hierover zeer verrast.

Van wie is het team

In een middelgrote gemeente klaagde één van de wethouders voortdurend dat haar ambtenaren niet voldoende kwaliteit in huis hadden. Daardoor voelde zij zich genoodzaakt als 'superambtenaar' zelf te werken in de grote dossiers. In haar beleving gaf zij haar mensen alle ruimte en vrijheid, maar deed zij zelf in de praktijk al het werk. Haar ambtenaren ervoeren daarentegen juist nagenoeg geen vrijheid van handelen omdat de betreffende wethouder al hun inspanningen afkeurde. De ambtenaren voelden zich steeds minder geroepen zich in te zetten voor deze wethouder omdat haar afkeuring als een loden deken ervaren werd. De wethouder werd daardoor weer bevestigd in haar beeld, en ging nog hardnekkiger 'weer zelf het hele weekend achter de computer zitten'. De betrokkenheid van ambtenaren op de dossiers werd onverschilliger en de paradox van het gewenste effect van onze wethouder voltrok zich.

Waarom dient het team

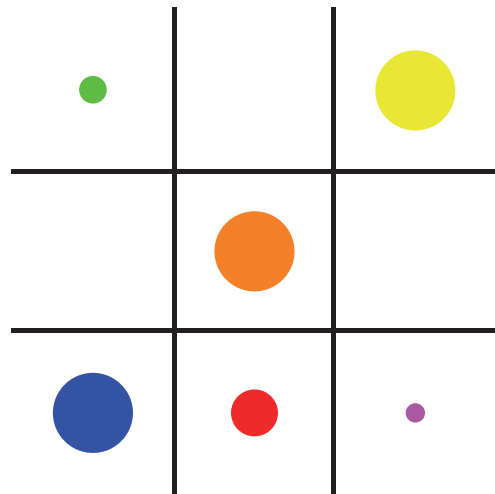
Bij de vorming van een nieuwe arbo-dienst uit een aantal (interne) arbo-afdelingen van verschillende organisaties, bleek vooral de identificatie van de teamleden het springende punt van slagen in dit proces. Het betrof hier arbo-artsen en



arbodeskundigen die zich vooral identificeerden met de klantomgeving. Zij zaten al sinds jaar en dag fysiek bij hun klantorganisatie in huis en hadden hun hele werkwijze daarop geënt. De fusie had ten gevolge dat de nieuwe arbo-dienst algemene producten ging neerzetten, protocollen afspreken, et cetera. Met name professionals verbinden zich meer aan de inhoud van hun werk (taakopdracht), dan aan de organisatie van waaruit zij werken.

Perspectiefwisseling

Bij teamcoaching is perspectiefwisseling heel essentieel. Vanuit welk perspectief werk je aan samenwerking binnen een team? Alle teamleden hanteren daarbij ook hun eigen perspectief op het teamfunctioneren, gekleurd door eigen ervaringen, persoonlijke preferenties en opgebouwde irritaties. Dit geeft een scala aan werkelijkheden die naast elkaar bestaan en tegelijkertijd de communicatie en focus binnen het team bemoeilijken. Het zich verplaatsen in de beleving van de ander, of het door een andere bril kijken naar het team, levert



logica

Individuele Management Drives profiel



Teamprofiel

bijna altijd verrassende inzichten op. Het helpt als de coach mensen feedback geeft op hun eigen en andermans drijfveren. WagenaarHoes hanteert daarbij bijvoorbeeld de Management Drives-test om zowel individuele als teamprofielen zichtbaar te maken.

Hiermee kan ook het gemeenschappelijk referentiekader worden versterkt. Net als bij mensen, in welke relatie dan ook, ontwikkelen teamleden zich veelal afzonderlijk van elkaar. Tempo en focus verschillen daarbij, waardoor het vinden van raakvlakken gaandeweg moeilijker wordt. Het steeds herijken van het gemeenschappelijke kader (terug te vinden in bovenstaande punten) kan het team bijhouden, de teameffectiviteit bevorderen en er een *winning team* van maken. •