

Tools

Teams ontwikkelen

Mise en place voor de teamcoach

De titel die u zojuist las kan op ten minste twee manieren worden uitgelegd. Teams ontwikkelen zich, daar hoeft je niets voor te doen. Maar je kunt ook actief sturen in het ontwikkelen van teams. Om de kans op succes te verhogen, is een goede voorbereiding nodig. Net zoals de chef-kok moet ook de teamcoach een mise en place maken.

ARTIKEL

Martijn Vroemen



Teams ontwikkelen zich, dat gaat vanzelf. Teamleden leren elkaar kennen, en dat bevalt soms wel en soms niet. Er worden afspraken gemaakt en afspraken geschonden. Relaties ontstaan, structuren vormen zich, gewoontes slijten in: het team krijgt geschiedenis. Deze ontwikkeling verloopt vaak volgens bepaalde patronen. Zo is er de onwennigheid in het begin en het plaatsbepalen daarna. Dat kan met meer of met minder strijd verlopen. Als de posities zijn ingenomen, kan het team zich echt wijden aan de taak. Ook bij reeds lang bestaande teams herhalen deze patronen zich, bijvoorbeeld als er teamleden

vertrekken of toetreden. Tot zover de observatie dat teams *zich* ontwikkelen.

Je kunt ook actief sturen in het ontwikkelen van teams. Of daar althans een poging toe doen. Want de groepsdynamiek is een deels autonoom en grotendeels ondoorgrondelijk proces. Complex en vaak weerbarstig, waardoor de teamcoach op z'n minst bescheidenheid past. Hoe graag het legioen maakbaarheidsprofeten ons ook wil beloven dat je teams kunt 'builden' of 'smeden', je kunt het nou eenmaal niet naar je hand zetten. Het geheime recept voor het winnende team bestaat niet. Maar je hoeft het er niet bij te laten zitten.

En dat doen duizenden teamcoaches dan ook niet. Er wordt aan teams gesleuteld, met teams getraind en gestoeid dat het een lieve lust is. Soms denk ik dat er meer managers op de Veluwe vertoeven dan in de Randstad. Die teams hebben er niet altijd last van dat ze in tweedaagse programma's er even op uit mogen. Of ze er ook baat bij hebben, is vers twee.

Beoordeel de vraag

Als begeleider krijg je met ruwweg drie soorten opdrachten te maken, die elk weer om een eigen voorbereiding en aanpak vragen.

De Opstart

Een nieuw team wil graag meteen goed van start en zoekt hulp bij de eerste stappen. Dit zijn vaak ontspannen, soms vrolijke sessies. Het gevaar daarvan is dat alles 'leuk' blijft. Terwijl er ook in het begin best noten moeten worden gekraakt. Als je niet uitkijkt, ben je als begeleider aan de oppervlakte bezig. Nieuwe teamleden

laten zelden meteen hun kaarten zien. Kies in je aanpak dus ook af en toe het moment van de waarheid. Mijn tip: werk rustig maar zeker naar de centrale vraag, die elk team zich moet stellen. 'Willen wij inderdaad een team zijn?' Het klinkt zo vanzelfsprekend, maar in het echte kiezen ligt juist de kracht. Stel deze vraag niet plompverloren, maak omtrekkende bewegingen. Breng samen het speelveld in kaart, zodat men zich óók bewust is van wat het kost om een team te zijn, niet alleen van de opbrengst.

De Onderhoudsbeurt

De kleine beurt, als het bestaande team weer de puntjes op de i wil zetten. Ze vragen je voor de jaarlijkse bosdag. Of ze gebruiken het nieuwe jaarplan, de nieuwe teamleider of het nieuwe gebouw om elkaar 'weer eens in de ogen te kijken'. Kies voor een programma met voldoende vaart en luchtigheid. Of de grote beurt, als het team ergens in vast zit. Meestal komt dat neer op: 'we zijn geen echt team'. Het team mist synergie. Het is bijzonder lastig om hier echt te veranderen. De relaties in de groep zijn al uitgekristalliseerd, er zijn gedragsregels gevormd. Kies voor een goede diagnose vooraf. Spreek met mensen uit het team, en als het kan ook met klanten. Zoek goed uit waar de pijn zit.

Om het team te verleiden toch écht te veranderen, wordt nogal eens met creatieve werkvormen gesmeten. Je kunt het zo gek niet bedenken of teams doen het. Over gloeiende kolen lopen, samen trommelen, dansen, synchroon zwemmen, koken, van gebouwen afspringen, en fluisteren tegen paarden. Erg leuk en ook leerzaam. Maar bij vrijwel al deze aanpakken overheerst vooral de vorm en ontbreekt vooral de diepgang. Daarnaast haal je mensen uit hun werkcontext en is het geen coaching





Teamcoach aan het werk

JACQUELINE VAN ONZENOORT

René Hendriks, teamcoach en coach Loodsconsulting

Wat kenmerkt een goede teamcoach? Over welke expertise en kwaliteiten beschikt hij?

Een goede teamcoach heeft hartstocht voor zijn werk, inzicht en intellect. Taalvaardigheid bepaalt mede de interventiekracht van de teamcoach. Een teamcoach met impact kan zich helder, beeldend en met gevoel uitdrukken.

Aan de ene kant moet een teamcoach inzicht hebben in wat mensen beweegt en wat mensen emotioneert. Hij moet gevoelig zijn voor de onderstroom, de irrationele processen in een groep en deze ook kunnen hanteren. Aan de andere kant moet de teamcoach inzicht hebben in de bedrijfsmatige context en het strategisch perspectief.

Een goede teamcoach moet weten wat hem triggert, wat zijn weerstanden zijn, wanneer hij zich bedreigd voelt et cetera en hij moet hiermee om kunnen gaan.

Wat zijn de randvoorwaarden voor een effectief teamontwikkelingsproces?

Heel lang geleden, kreeg ik een gouden tip: Werk jij of werk ik? Een goede teamcoach laat het team het werk doen. De rolverdeling moet zijn als tussen een loods en een kapitein: de coach is de loods en het team de kapitein. Veel beginnende coaches werken te hard, zijn te veel bezig met interveniëren om het proces zelf in goede banen te leiden. Veel gevorderde coaches zijn vaak te nadrukkelijk aanwezig (veel ego) waardoor de zelfsturing van het team niet bevordert wordt.

Een belangrijke voorwaarde bij een effectief teamontwikkelings-

proces is dat je in het begin een heldere lijn uitzet. Deze heldere lijn is een model of stappenplan aan de hand waarvan het ontwikkelingsproces wordt vormgegeven. Je moet weten waar je met elkaar naar toe werkt.

Mijn indruk is dat topteams hoogst uitzonderlijk zijn. Als het gebeurt, zie ik vaak dat een sterke noodzaak in de vorm van een grote uitdaging samenvalt met een door alle teamleden gedeelde wil om deze uitdaging aan te gaan. Kenmerken van een topteam zijn: sterke focus, heldere doelen, ieder maakt het persoonlijke ondergeschikt aan het collectief.

Op welke manier werk je het liefst samen met de afdeling HRD?

Dit hangt sterk af van de positionering van HRD en de rol die HRD inneemt ten opzichte van een team. De beste herinneringen bewaar ik aan HR-managers die als sparringpartner konden fungeren. HR beschikt als het goed is vaak over intieme kennis van de organisatie waarmee je als teamcoach je voordeel kunt doen.

Wat is de grootste uitdaging geweest in je werk als teamcoach?

Ooit mocht ik een team begeleiden waarvan je de manager goed kon omschrijven als 'de grote boze wolf' uit Roodkapje. Het was een imponerende narcistische man. De grote uitdaging voor mij was toen om mij niet te laten opvreten en om trouw te blijven aan mijn eigen professionele standaard.

Wat geeft je de meeste voldoening als teamcoach?

De momenten van ontroering maar ook de momenten waar mensen echt moed tonen; als ze zich bijvoorbeeld kwetsbaar opstellen of een collega durven aanspreken. Dat geeft mij als teamcoach echt voldoening.

on the job. Het is dus maar de vraag of voldoende zichtbaar wordt wat er op de werkvloer gebeurt. Terwijl het daar nu net om gaat. Kies dus met beleid en niet alleen omdat het zo 'anders' en 'verrassend' is.

Conflictbegeleiding

Dit kan een knallende ruzie zijn, een 'onwerkbaar situatie'. Vaker is het een sluimerend, vastzittend probleem. Er is al wel eens iets geprobeerd, maar het heeft niet gewerkt. Een derde partij wordt te hulp geroepen. Het kan lastig zijn wanneer je bent gecontracteerd door één van de partijen in het conflict. Bijvoorbeeld de baas. Voor het team ben je bij voorbaat verdacht, dus je doet er goed aan hier onmiddellijk duidelijk over te zijn: ik werk voor het hele team en alles wat je tegen mij zegt is verrouwelijk.

Het grootste risico in dit geval ben je echter zelf. Als je een oordeel hebt, als je stiekem partij kiest, dan hang je geheid.

Daarom is het soms handig om jezelf te laten coachen als je in de rol van conflictbemiddelaar zit.

Beoordeel de context

Als ik van start ga met een team, wil ik eerst een aantal basisvragen beantwoorden, wie behoort wel en wie behoort niet tot het team, wat is hun taak of product en heeft iedereen in dezelfde mate 'last' van wat er speelt? Dan kijk ik naar drie vraagstukken:

Ten eerste: *zijn de randvoorwaarden vervuld?* Teveel teams krijgen het predicaat 'team' zonder dat ze dat eigenlijk kunnen zijn. Vaak is het volstrekt onhelder wat nou precies het gezamenlijke belang is. Veel managementteams bestaan uit leden die meer met hun eigen portefeuille bezig zijn dan met het grotere geheel. Op papier kennen ze het hogere doel wel, maar ze voelen het niet. Een ander probleem is dat de werkzaamheden van de teamleden te weinig samenhangen.

Anders gezegd: de teamleden hebben elkaar niet nodig. Dit zie je veel in groepjes van zelfstandig werkende professionals. Adviseurs, advocaten, verkopers met een eigen rayon en specialisten in een medische vakgroep. Mijn advies: probeer er geen team van te maken. Laat ze lekker samenwerken en spreek een paar goede spelregels af.

Ten tweede: *is de omgeving teamvriendelijk?*

Bij goed teamwerk horen waarden als: open kunnen communiceren, respect hebben voor verschillen tussen mensen, kunnen experimenteren, ruimte hebben om initiatief te nemen, het mogen delen van verantwoordelijkheid en elkaar iets gunnen. Veel organisaties bieden het tegenovergestelde hiervan. Er wordt 'afgerekend' op individuele prestaties, competitie wordt bevordert, je mening geven is riskant, initiatieven worden gesmoord in regels en diversiteit is er ver te zoeken. Wie wil helpen bij teamontwikkeling zal dus ook de omgeving

moeten bekijken. En als deze bijzonder onvriendelijk is, is het kunnen omgaan daarmee misschien wel de eerste leeropdracht.

Ten derde: *zijn mijn uitgangspunten verzorgd?* Ik heb een aantal voorkeuren die ik graag bewaak bij het begeleiden van teams. Allereerst wil ik dat alle teamleden willen. Ik geloof niet in gedwongen leren. Dus als het team niet wil, is het heel eenvoudig: dan wil ik ook niet. Verder houd ik niet van gedetailleerde plannen vooraf. Bovendien werkt het beter wanneer het team mees- tuurt in het programma. Ik onderzoek dus altijd hoeveel ruimte ik 'mag' openlaten. Ik vind het vooraf vaststellen van leerdoelen meestal onzin. Je weet achteraf pas wat je wilde leren. Liever start ik met praktijkvragen van het team. Dan komen de leer- vragen vanzelf op. Tenslotte werk ik het liefst met het hele team tegelijk, ook al is dat technisch niet altijd mogelijk.

Beoordeel jezelf

Het begeleiden van groepen of teams gaat niet iedereen even goed af. En het is zeker niet iets wat je voor de vuist weg moet doen: daar kunnen ongelukken van komen. Je begeeft je soms in de spreekwoor- delijke wespennesten. En je werkt met echte mensen en met echte problemen. Als je een kluns bent, word je in het beste geval er door de groep uitgegooid. Erger is het wanneer de groep dat niet kan, mag of durft.

Stel jezelf altijd de vraag of jij de geschikte begeleider bent voor dit team met deze vraag. Dit uitsluitend vanuit een dienend perspectief. Stel dus goed de grenzen van je competenties vast. Wees daarin open naar de opdrachtgever(s). Je kunt eventueel hulp invoeren, bijvoorbeeld op een bepaald kennisgebied.

Onderzoek ook de grenzen van je eigen op- vattingen. Welke oordelen heb je over dit

team? Vind je bepaalde teamleden leuk en andere juist vreselijk? Kun je achter hun product staan? In welke mate loop je het ri- sico zelf afhankelijk te worden van dit team, in financieel of emotioneel opzicht? Bekijk de grenzen van de transactie. Is er bij deze begeleiding voor jou voldoende evenwicht tussen wat het je kost en wat je ervoor terug krijgt? Ik heb het nu niet alleen over geld, maar ook over energie, waardering, ontwik- keling, uitdaging en emotionele belasting of opbrengst. Als het je te weinig 'oplevert': niet doen. Het zal zich wreken.

Martijn Vroemen (martijn@vroemen.org) is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur, trainer en teamcoach. Veel van wat in dit artikel staat is uitgebreider beschreven in zijn laatste boek *Team op vleugels: gids voor geïnspireerd samenwerken* (www.teamop- vleugels.nl).



Teamcoach aan het werk

Johanneke Langenbach, teamcoach en coach 2dePOINT en OrganisuIts

Wat kenmerkt een goede teamcoach?

Een goede teamcoach is in staat om een klimaat te creëren van vertrouwen en openheid, waarbij ieder teamlid zich uitgenodigd voelt om zichzelf te zijn en te zeggen wat hij wil. Hij maakt een team bewust van de vaak ongekende mogelijkheden en het potentieel dat wordt bevrijd als beperkende patronen en overtuigingen over elkaar en de situatie worden losgelaten. Een goede teamcoach leert het team om aandacht te hebben voor ieders talenten en kwaliteiten, en elkaar aan te spreken op basis van ieders kracht.

Wat zijn de randvoorwaarden voor een effectief teamontwikkelingsproces?

De intentie en grondhouding van degene die het team leidt. Wat wil hij bereiken? En waarom? In hoeverre is hij bereid om kritisch naar zichzelf te kijken en de tijd te nemen om te reflecteren, te luisteren en open te staan voor feedback? Om daarmee ook anderen de ruimte te geven om te leren en te groeien. Kernwoorden: kwetsbaar, verbindend, open en energiek. En daarnaast is een belangrijke randvoorwaarde dat een team en zijn individuele spelers de tijd krijgen om zich te kunnen ontwikkelen. Gras groeit niet harder door eraan te trekken.

Wat maakt een team wat jou betreft tot een topteam?

Een topteam heeft een duidelijke en inspirerende ambitie (verlang- en) en strategie en is bereid om de tijd te nemen om zichzelf

telkens vragen te stellen wat er nodig is qua houding, gedrag en acties voor een ieder, het team en de organisatie (in plaats van zich te laten leiden door de waan van de dag).

Op welke manier werk je het liefst samen met de afdeling HRD?

In een team- of organisatieontwikkelingstraject is een nauwe samen- werking met HRD essentieel. Het gaat over cocreatie en samen komen tot een duurzaam en aansprekend resultaat met als uitein- delijk doel dat de organisatie op eigen kracht verder kan groeien. De afdeling HRD is vooral ook een belangrijke schakel, omdat zij de historie kent van de organisatie en de medewerkers en dus weet wat werkt en niet werkt. Het is belangrijk om aan te sluiten bij alle initiatieven die al hebben plaatsgevonden of lopende zijn. Mijn er- varing daarbij is dat tijd investeren in een gezamenlijke aanpak op basis van openheid en vertrouwen niet alleen bij het begin, maar ook tijdens het traject, zijn vruchten afwerpt.

Wat is de grootste uitdaging geweest in je werk als teamcoach?

Het doorbreken van de waan van de dag. Laten zien en vooral laten ervaren dat als je echt een sprong wilt maken het niet gaat over harder en meer werken maar juist bewuster, vanuit innerlijke rust (focus/keuze maken), ruimte (onderling vertrouwen) en energie (betrokkenheid/passie van mensen).

Wat geeft je de meeste voldoening als teamcoach?

Mensen laten ervaren dat het mogelijk is om met elkaar met min- der inspanning en meer plezier en positieve energie te bereiken wat ze echt willen. Los komen van beperkende patronen om meer vrijheid en flow te ervaren.