

TEAM COACHING

GEZAMENLIJKE REFLECTIE ALS
MOTOR VOOR PRESTATIE

Erik de Haan

Boom

INHOUD

Inleiding 7

Hoofdstuk 1 – De rol van de teamcoach 9

Wat is teamcoaching en waar gebruik je het voor? Hoe zorg je ervoor dat een team 'in de spiegel kijkt' – reflecteert op het eigen handelen? Teamcoaching voor leiders en externe coaches. Teamcoaching en individuele coaching.

Hoofdstuk 2 – Teamcoaching: methoden en technieken 29

Meer uitleg over afspraken maken met teams. Welke belangrijke beslissingen moet je maken voordat je met een team aan de slag gaat? Interventies die je kunt toepassen. En aandachtsgebieden die je als teamcoach kunt overwegen.

Hoofdstuk 3 – Uitdagingen bij teamcoaching 59

Coachen onder druk. Methoden en technieken voor meer uitdagende teams. Wat is er bijzonder aan een topmanagementteam? Wat maakt goed reflecteren zo lastig voor een topmanagementteam? Waarom is teamcoaching bij een topmanagementteam zo waardevol – maar hangt het tegelijkertijd ook voortdurend 'aan een zijden draadje'?

Hoofdstuk 4 – Teamwerk voor teamcoaches 75

De moderne samenleving is gebaseerd op uiterst complex teamwerk. Met de communicatietechnologie en de mondialisering neemt ook de complexiteit steeds verder toe. Teamwerk en teamreflectie: twee kanten van dezelfde medaille.

Hoofdstuk 5 – Teamproces voor teamcoaches 97

Werken in een team brengt verrassend hoge kosten met zich mee. Opmerkelijk: teamspelers zijn veel minder effectief en efficiënt dan individuen. Teams winnen enkel dankzij hun 'macht van het getal'. Hoe kunnen we teams effectiever maken?

Hoofdstuk 6 – Teamleiderschap voor teamcoaches 119

Definities van teamleiderschap: verschillen tussen 'succesvol' en 'effectief' teamleiderschap. Waarom kan niet elk team 'uit de voeten' met iedere willekeurige leider of coach?

Hoofdstuk 7 – Teamklimaat voor teamcoaches 129

Het klimaat en de cultuur in een team zijn het speelveld van de teamcoach. In het teamklimaat komen de gevoelens van het team en de teamdynamiek tot uitdrukking. Het teamklimaat biedt belangrijke informatie waarmee de teamcoach die gevoelens en dynamiek kan interpreteren en gericht een interventie kan kiezen.

Hoofdstuk 8 – Teamcoaching voorbij de grenzen van het team 143

Het belang van de context bij teamcoaching. Inter-teamcoaching als coaching van de relatie tussen twee (of meerdere) teams. Waarop te letten bij contracteren van inter-teamcoaching. Inter-groepfenomen en de waarde van 'open, gelijkwaardig en betekenisvol contact' bij inter-teamcoaching.

Aanbevolen literatuur voor teamcoaches 153

INLEIDING

Je bent teamlid of teamleider. Of je adviseert een team. Hoe dan ook: je voelt je verantwoordelijk voor een groep mensen die met elkaar samenwerken – ongeacht of het nu gaat om een ‘ploeg’ op de ‘werkvloer’ of een ‘directieraad’ van ‘leiders’.

Je merkt dat de kwaliteit die het team levert nogal wisselend is. Je denkt ook te weten hoe dat komt: de teamleden werken niet altijd optimaal met elkaar samen. Ook zijn zij niet allemaal even sterk betrokken bij de doelen en taken van het team.

Je wilt je team helpen effectiever te worden, en prettiger om in te werken.

Je bent al enigszins bekend met coaching en coachingstechnieken.

Dan is dit een boekje voor jou.

DE ROL VAN DE TEAMCOACH

WAT IS TEAMCOACHING?

De taak van een teamcoach is simpelweg om ervoor te zorgen dat het team beter **nadenkt**; om te zorgen voor de ruimte, het veilige gevoel en de inspiratie die de teamleden nodig hebben om **beter te reflecteren** op de taken, uitkomsten, processen en manieren van werken in het team. Reflectie is een cruciale voorwaarde om een team effectiever en hechter te maken.

Hier zijn twee gangbare definities van teamcoaching:

'Het team helpen om door middel van reflectie en dialoog niet alleen de teamprestatie te verbeteren, maar ook de processen waarmee die prestatie wordt geleverd.'

– David Clutterbuck, 2007: 77

'Een team in staat stellen beter te functioneren dan de som van zijn delen, door zowel de missie als de externe en interne relaties van het team te verduidelijken. Dit is iets anders dan een coach die een teamleider helpt om het team beter te leiden, of die de individuele leden van een groep coacht.'

– Peter Hawkins, 2014

WAAROM TEAMCOACHING?

Het is geen gemakkelijke opgave om een team te helpen beter te gaan reflecteren. De coach moet het team uitnodigen en soms aanmoedigen om **terug te blikken** op wat er precies gaande is; wat al goed werkt voor het team, waar wellicht vooroordelen bestaan, welke kwetsbaarheden het team kent, maar vooral: wat het allemaal betekent en zegt over het team nu, en over de taken en uitdagingen van het team. Bovendien nodigt de coach het team ook uit om **in het moment zelf te onderzoeken** wat er hier-en-nu gaande is, tussen teamleden of voor het team als geheel.

De resultaten van goede teamreflectie:

1. **Begrip en inzicht** – doorslaggevende factoren om te zorgen voor positieve verandering.
2. **Combineren van uiteenlopende meningen en gezichtspunten** – leidt tot betere prestaties.
3. **Feedback voor de teamleden vanuit alle niveaus** – inclusief terugkoppeling vanuit de basis naar de top, waardoor de leiding betere beslissingen neemt. Dit is in een reeks van onderzoeken aangetoond (voor een samenvatting, zie De Haan & Kasozi, 2014).

Daarnaast zijn nog andere voordelen van teamreflectie overtuigend aangetoond. Uit een onderzoek naar 100 productieteams in China (Tjosvold e.a., 2004) bleek dat teams die reflecteerden op hun taken innovatiever waren. Uit een ander onderzoek (Schipper e.a., 2008) bleek dat dergelijke teams ook beter presteerden. Uit verder onderzoek in 2015 met bijna 100 teams in de Britse National Health Service (NHS) bleek reflectie in het bijzonder innovatie te bevorderen bij teams die het al druk hadden en onder zware druk werkten. Zie ook hoofdstuk 5 voor een uitgebreidere samenvatting van dit onderzoek.

WIE KAN EEN TEAMCOACH ZIJN?

Teamcoaching is een van de vele rollen die een teamleider vervult. Een teamleider moet ook het team inspireren en op koers houden, beslissingen nemen voor het team, het werk van het team aanmoedigen en ondersteunen, en erop toezien dat het team alles doet wat nodig is.

Ook anderen kunnen het team coachen:

- Teamleden die van nature al vaardig reflecteren op hun werk – dus mensen die goede vragen kunnen stellen en kunnen verhelderen wat er gebeurt in het team.
- Een behulpzame buitenstaander, bijvoorbeeld een intern adviseur of een leider op een hoger hiërarchisch niveau.
- Een professionele (externe) teamcoach.

Het heeft voordelen om coaching te laten doen door een (relatieve) buitenstaander, want deze kan naïevdere vragen stellen en zelf een fris perspectief toevoegen aan de reflectie.

Echter, of de coachinginterventies nu wel of niet door de teamleider zelf gedaan worden, teamcoaching is uiteindelijk steeds de verantwoordelijkheid van de teamleider. Die zal dit zelf moeten doen of ervoor moeten zorgen dat iemand anders het doet.

WAT BEDOELEN WE MET 'REFLECTIE'?

Teamcoaching kun je op twee manieren aanbieden:

1. Je kunt het team vragen om te **reflecteren**: stel een vraag of geef de teamleden de tijd om zich af te vragen hoe zij zich voelen, wat zij denken en hoe zij vinden dat het team het doet.
2. Je kunt zelf **bijdragen** aan reflectie: vertel het team wat jou opvalt als jij naar het team kijkt – dingen die het team helpen om zichzelf beter te begrijpen.

In het bijzonder:

- Stimuleer het team om de tijd te nemen om na te denken. Je doet dit door open vragen te stellen. Bijvoorbeeld: 'Ik vraag me af waar jullie op dit moment het meest mee zitten.'
- Vraag teamleden hoe hun uitspraken zijn gerelateerd aan hun gevoelens of aan feiten.
- Laat meer teamleden participeren, dus laat meer ervaringsdeskundigen in de groep meespreken. Per slot van rekening is elk teamlid een 'ervaringsdeskundige' als het gaat om het team en hoe het functioneert.
- Moedig het team aan om na te denken over zaken die lastiger zijn om te bekijken (omdat ze onduidelijk, dubbelzinnig of controversieel zijn).

WAT BEDOELEN WE MET 'REFLECTIE'?

Bij reflectie gebruik je de volgende competenties:

- Luisteren
- Samenvatten
- Erkennen dat je iets niet weet
- Nieuwsgierig zijn en dingen beter willen begrijpen
- Waarnemen, observeren en signaleren wat gaande is
- Verband aanbrengen tussen verschillende observaties en stukken informatie
- Informatie en indrukken toetsen door gerichte observatie
- Anderen aanmoedigen om bij te dragen aan het team
- Empathie tonen en verbinding maken met het hele team

Deze capaciteiten zijn aanwezig in elk team. Ze worden echter te vaak niet gebruikt. Teams willen namelijk meestal zo snel mogelijk overgaan tot actie. Teamleden zijn geneigd om (te) snel een mening te vormen, een conclusie te trekken, de knoop door te hakken of uit de startblokken te schieten. Dat geeft een veilig – maar vaak vals! – gevoel van zekerheid.

De teamcoach moet die drang en druk weerstaan en het team blijven vragen om te reflecteren.

Ik was teamcoach bij een organisatie waar jarenlang was bezuinigd. Nu was er weer budget voor groei, maar er heerste een sfeer van moedeloosheid en angst. Mijn eerste stap was om iedereen in een bredere kring van leidinggevendenden onder vier ogen te spreken en daarna een bijeenkomst te organiseren met het managementteam. Die bijeenkomst begon ongeveer zo:

Teamleider: *'Ik herken wat je zegt. Je vat het goed samen. Maar wat doen we eraan?'*

Teamlid A: *'We hebben het al zo vaak geprobeerd.'*

Teamlid B: *'Ik wil de mensen niet de hoop geven dat we het gaan oplossen; voordat je het weet, snijdt het topmanagement weer in ons budget.'*

Teamcoach: *'Jullie lijken nogal snel over te stappen van een evaluatie van de situatie naar oplossingen.'*

Teamleider: *'Ja, maar die evaluatie kennen we nu wel. We weten wat er mis is.'*

Teamlid A: *'Inderdaad, en ik heb het al zo vaak gezegd, maar mensen nemen hun verantwoordelijkheid niet. Ze wachten op ons om met verbeteringen te komen.'*

Teamlid C: *'Vermoedelijk zullen we toch iets moeten doen. Maar ik ga nu op reis langs de brancheorganisaties in de VS. Misschien van de zomer?'*

Teamlid B: *'Volgens mij zijn we over twee maanden allemaal een volle week hier. Eind april, wat vinden jullie daarvan?'*

Teamleider: *'Ja, laten we dat doen. En dan pakken we de strategie erbij die we drie jaar geleden zelf hebben geformuleerd. Die hebben we nooit uitgevoerd omdat de aandeelhouders die niet zagen zitten.'*

Teamcoach: *'Het valt mij op dat jullie niet met elkaar kijken naar het verslag en wat daarin staat.'*

Teamleider: *'Jawel, maar dat verslag is oké. Alles staat erin. We moeten nu iets doen.'*

Teamcoach: *'Jullie lijken allemaal het probleem te kennen ("staat in het verslag") en ook de oplossing ("jullie oude strategie"). Maar ik denk dat jullie niet hardop durven te benoemen wat jullie probleem is, waar het hier om draait, dat wil zeggen: de vragen te bespreken die het verslag oproept. Het lijkt heel lastig om die vragen te benoemen en daar de tijd voor te nemen.'*

(Er valt een **stilte** – voor het eerst in deze bijeenkomst denken alle aanwezigen na en proberen ze niet meteen iets te zeggen.)

Vervolgens merkt de coach op dat hij signaleert dat het team zich verantwoordelijk lijkt te voelen voor alles wat er in de organisatie beter moet, en zich tegelijk uitgeput voelt omdat de problemen al zo lang spelen en er al zo veel moeite in is gestoken om ze op te lossen.

DE ESSENTIE VAN DE ROL

Wat je ook doet als teamcoach, blijf je ervan bewust dat goede reflectie door van alles kan worden belemmerd:

- Het team moet resultaat laten zien en moet hard werken om zijn mijlpalen of doelen te behalen.
- Behoeftte in het team aan daadkrachtige en consistente leiding en besluitvorming.
- Beperkte creativiteit in het denken, bijvoorbeeld doordat de teamdoelen de reflecties begrenzen.
- Spanningen in het team en onzekerheid over de toekomst van het team of van teamleden.
- Verschillen in betrokkenheid of motivatie onder de teamleden.
- Verwachtingen ten aanzien van het team, bij de teamleider of bij de buitenwacht.
- Frustraties en teleurstellingen in het team, bijvoorbeeld over de onderlinge interactie.

Let wel: als teamcoach ben jij **niet** verantwoordelijk voor deze aspecten van het teamwerk en de teamleiding. Het **enige** wat jij dient te doen – althans binnen de tijd die wordt ingeruimd voor teamcoaching – is ervoor te zorgen dat het team op een goede manier reflecteert op zijn functioneren.

WAT DOET EEN TEAMCOACH?

1. OBSERVEERT

In een gewone coachingsessie vraagt de teamcoach tijd en aandacht om na te denken over 'werk', 'proces', 'sfeer' of 'leiderschap'. Daarbij worden vaak de volgende vragen gesteld:

- Hoe gaat het met het team?
- Wat zijn op het moment de prioriteiten voor het team?
- Zijn dit de juiste prioriteiten en worden ze op de juiste manier opgepakt?
- Hoe fluïde, open en constructief is de communicatie in het team?
- Hoe behulpzaam is de teamleiding op het moment?
- Hoe zijn de interne verhoudingen in het team?
- Welke ideeën leven er in het team om sommige van deze zaken te verbeteren?

Als teamcoach moet je het team bezien in zijn context. Het huidige functioneren van het team wordt beïnvloed door alle externe gebeurtenissen en ontwikkelingen waar het team mee te maken heeft. Dat moet je als teamcoach zien en begrijpen. Denk aan de spanningen en onzekerheden in de organisatie rondom het team – welke uitwerking hebben die op het team?

WAT DOET EEN TEAMCOACH?

2. *GRIJPT IN*

Terwijl zij blijft observeren, grijpt de teamcoach in om het team en de zelfreflectie van het team verder te ontwikkelen:

1. Geeft door de eigen vragende houding het goede voorbeeld, zodat het team zichzelf ook meer vragen gaat stellen en gaat nadenken over het eigen functioneren (reflecteren).
2. Blijft samenvattingen en vragen aanreiken (zoals op de vorige pagina).
3. Geeft het goede voorbeeld van een 'echte' (lees: open, waarachtige, integere, bewuste) relatie.
4. Helpt het team om te leren van eigen ervaringen.
5. Signaleert patronen en groepsdynamiek en maakt het team daar bewust van.
6. Waardeert de verschillende meningen over de actuele prestaties en aanpakken van het team, en neemt die meningen serieus.
7. Stelt vooronderstellingen die in het team leven ter discussie en geeft ook eigen hypothesen over wat er aan de hand is.
8. Stimuleert het team om de mogelijke maatregelen en beslissingen te onderzoeken die kunnen volgen uit nieuwe reflecties, maar neemt zelf geen initiatieven daartoe.

COACHEN ALS TEAMLEIDER

Het is belangrijk voor een teamleider om tijd te besteden aan teamcoaching. Dat helpt het team om beter zijn werk te doen en ook om betere resultaten te halen.

Wanneer de teamleider het team de ruimte geeft om na te denken over de manier van werken, verbetert dat het prestatieniveau van het hele team. Ook krijgen de teamleden dan onderling meer begrip voor elkaar. De relaties en motivatie in het team verbeteren. Kortom, **teamcoaching hoort gewoon bij de rol van de teamleider.**

Uiteindelijk bepaalt de **kwaliteit van de reflectie** hoe effectief het team **zal zijn**.

Reflectie in een team gaat voor een groot deel vanzelf. Teamleden zullen zich spontaan, individueel of in groepjes verdiepen in het teamwerk. Er zijn echter allerlei valkuilen bij spontane reflectie. Teamleden worden lui, minder scherp in hun denken, of ze raken verstrikt in hun eigen eerdere reflecties. De reflectie pakt dan averechts uit doordat ze zich verliezen in gepieker, vooroordelen of pogingen vooral het eigen straatje schoon te vegen. Herhaling, rechtvaardiging en verdedigende argumentatie ondermijnen de reflectie en liggen voortdurend op de loer.

COACHEN ALS TEAMLEIDER

'De grootste valkuil voor een leider op midden en hoger niveau is dat je zelfgenoegzaam wordt, dat je gaat denken dat de reflectie op orde is – kortom, dat je jezelf ervan overtuigt dat je alles wel "in de smiezen" hebt.' (De Haan & Kasozi, 2014)

Onderschat niet hoe hard de leider eraan moet trekken om boven water te krijgen wat het team werkelijk denkt en vindt. En een minstens even grote opgave is om je eigen team te coachen en iedereen (inclusief jezelf) te helpen diepgaander te reflecteren.

Reflectie organiseren in het team kost dus de nodige moeite. Hoeveel tijd besteed jij tot nu toe aan reflectie? Hoe lang weet je in het teamoverleg een **dialogo**o gaande te houden over wat vandaag bij uitstek relevant is, zonder te verzanden in een **discussie** over een specifiek onderwerp? Hoe voorspelbaar blijkt het teamoverleg steeds te zijn? Hoe verfrissend zou het kunnen zijn?

Zie ook hoofdstuk 3 voor meer informatie over dialoog. Daar worden ook specifieke voorbeelden gegeven van technieken om een diepgaandere dialoog te voeren.

COACHEN ALS TEAMLEIDER

PEILEN HOE HET TEAM ERBIJ STAAT

Een goede manier om het team aan te sporen tot reflectie is om geregeld en heel open samen met het team te peilen hoe de zaken er nu bij staan. In zo'n overleg kunnen de teamleden ieder voor zich vertellen hoe zij zich die dag voelen en wat er in hen omgaat. Bij grotere teams, van tien of meer leden, kan zo'n 'check-in' tot wel een uur duren. Maar ook dan is het de moeite waard.

Een manier om dit te doen, is 'share, compare & find out', dus om te delen, te vergelijken en te ontdekken. Het is een heel eenvoudige werkvorm die erop gericht is om stil te staan bij hoe het echt gaat:

1. Elk teamlid **deelt** hoe zij zich op dat moment voelt, welke emoties, ervaringen en gedachten de boventoon voeren.
2. Alle aanwezigen kunnen dan impliciet **vergelijken** hoe hun eigen gevoelens overeenkomen en verschillen met die van anderen.
3. Uiteindelijk gaat het erom nieuwe verbanden en informatie te **ontdekken** over wat er zich actueel afspeelt in het team.

PEILEN HOE HET TEAM ERBIJ STAAT

Waarom zijn eenvoudige 'check-ins' aan het begin van bijeenkomsten belangrijk?

- Elk teamlid krijgt de kans om zich te uiten en voelt zich daardoor sterker betrokken bij het team en het overleg. Dit is goed voor de motivatie, zeker omdat mensen in een overleg vaak van mening verschillen of vinden dat niet iedereen even goed meedoet.
- Teamleden gaan elkaar beter begrijpen en hun onderling vertrouwen groeit, waardoor ze meer voor elkaar en voor het team als geheel zullen willen doen.
- Het team leert meer over zichzelf en hoe het zich verhoudt tot de actuele uitdagingen en vereisten in het werk. Mensen blijken vaak verrast te zijn en zich aangemoedigd te voelen als ze horen dat collega's dezelfde dingen voelen en opmerken als zijzelf. Of ze zijn dankbaar voor een nieuwe kijk op de materie. Door het proces van reflecteren zelf komt er vaak iets naar boven wat nieuw is voor het hele team – dit als gevolg van het subtiele en creatieve mechanisme van de 'vrije associatie' in combinatie met geconcentreerde aandacht gedurende de 'check-in'.

COACHEN ALS TEAMLEIDER

COACHING INBOUWEN IN HET OVERLEG

Coaching past niet alleen in de start van het overleg, maar ook tijdens het overleg. Zowel de besluitvorming als de motivatie worden erdoor verrijkt.

Specifieke interventies voor de teamleider tijdens het overleg:

- Stel vragen over zienswijzen en meningen: *'Waarom zeg jij dat?'*, *'Hoe zou dat werken?'*, *'Waarom zou dat handig zijn?'*
- Vraag om meer zienswijzen en meningen dan je krijgt, bijvoorbeeld door gerichte en empathische vragen te stellen aan teamleden die niet zo snel hun mond opendoen.
- Presenteer jouw eigen zienswijzen op een reflecterende manier, door ze heel licht in te leiden: *'Ik vraag me af, of ...'*, *'Wat dachten jullie van ...'*, *'Stel eens ...'*

Kortom: probeer een onderwerp eerst te verkennen alvorens het team te beïnvloeden!

COACHEN ALS TEAMLEIDER COACHING INBOUWEN IN HET OVERLEG

Enkele aandachtspunten om voor en tijdens het overleg voor ogen te houden:

- Zorg voor een goede balans tussen reflectie, overleg, besluitvorming en actieplanning (het liefst besteed je minstens tien minuten per uur aan reflectie).
- Observeer de interactie in het team en bekijk (ook expliciet) hoe het team zich voelt en te werk gaat.
- Breng discussies terug tot hun essentie: Waar gaat het gesprek in het team in wezen over? Wat is het centrale dilemma of probleem? Hoe verhoudt zich dat tot de kerntaken en hoofddoelen van het team?
- Ruim aan het eind van het overleg **vijf minuten in om terug te kijken op de bijeenkomst zelf:** hoe hebben we het ervan afgebracht, kreeg iedereen de ruimte om te reflecteren en mee te doen, hadden we diepgaander kunnen reflecteren?

Kortom: blijf je afvragen wat er op het moment zelf gebeurt! Het hier-en-nu is relevanter voor de uitdagingen en beslissingen van hun team dan veel leiders zich realiseren. De kwaliteit van het overleg zelf houdt verband met de kwaliteit van uitkomsten.