



Coach
Netwerk

de slimste route
naar effectieve coaching



Teamcoaching

Omdat elk team een 'biggetje' heeft.

Een uitgave van CoachNetwerk B.V.

Inleiding

In 2017 hebben wij in het kader van de “Maand van de Teamcoaching” een reeks artikelen, geschreven door enkele van onze teamcoaches, gepubliceerd over wanneer en hoe je teamcoaching als instrument kunt inzetten en wat daarvan de resultaten zijn.

Deze reeks van 5 artikelen kent een speciale volgorde die wij “A-B-C” hebben gedoopt:

- In het eerste artikel beschrijven we wat voor een team de Aanleiding kan zijn tot het inzetten van teamcoaching;
- De daaropvolgende drie artikelen gaan dieper in op wat de verschillende Bouwstenen zijn van effectieve teamcoaching en een efficiënt en effectief werkend team;

- In het slotartikel beschrijven we wanneer het tijd is voor een “Champagne-moment” met een team: nu wordt er zó goed (samen)gewerkt dat het tijd is om symbolisch of echt met alle teamleden gezamenlijk van een bijzonder “Champagne-moment” te genieten.

Elk team heeft op enig moment baat bij professionele teamcoaching.

Onze speciale teamcoaches bieden u de juiste tools en workshops.

Inhoud

ABC: Aanleiding	<u>3</u>
ABC: Bouwstenen 1	<u>5</u>
ABC: Bouwstenen 2	<u>8</u>
ABC: Bouwstenen 3	<u>10</u>
ABC: Champagnemoment	<u>12</u>
CoachNetwork	
verzorgt teamcoaching bij:	<u>13</u>
Contact:	<u>14</u>



ABC: Aanleiding

Door Marcel Jansen

'Teamcoaching is bij ons helemaal niet nodig!'

Onlangs zei een teamleider tegen ons: 'Bij ons is teamcoaching helemaal niet nodig.' Wanneer zijn team over meer dan voldoende tijd, geld en medewerkers beschikt, dan heeft deze teamleider helemaal gelijk. Want dan is het ook geen probleem als zaken langer duren, meer menskracht vragen of later worden gerealiseerd. Maar als deze middelen beperkt zijn, dan is teamcoaching een zeer krachtig instrument. Een situatie die over het algemeen voor de meeste teams geldt. Wat is teamcoaching precies en wanneer kun je teamcoaching inzetten?

Wat is teamcoaching?

Teamcoaching zet je in als je de onderlinge samenwerking wilt verbeteren en als je het potentieel van het team versneld tot ontwikkeling wilt brengen.

De teamcoach begeleidt het individuele én collectieve leren van de leden van een team als een meervoudig partijdig begeleide. Teamcoaching werkt zo als een katalysator voor het leren, ontwikkelen en samenwerken van de individuele leden en van het team als geheel.

Waarom teamcoaching?

De vragen waarmee klanten bij ons komen (die betrekking hebben op teamcoaching), zijn gebaseerd op drie mogelijke aanleidingen: een kans, een knelpunt of het doorvoeren van een verandering.



Marcel Jansen

Kansen

Een team werkt samen, er wordt conform verwachting 'geproduceerd', de medewerkers doen met plezier hun werk en ook de teamleider is tevreden.

Dus waarom dan teamcoaching? Beter dan de aanvraag die wij laatst voor teamcoaching kregen, kunnen we het niet verwoorden:

'We scoren op dit moment als team een 8, we willen graag naar een 9. Kunnen jullie ons daarbij helpen?'

De teamleider ziet kansen om de samenwerking en de teamproductiviteit nog verder te verbeteren.

Knelpunten

'Ik wil dat de mensen van mijn team alles kunnen bespreken, uitspreken,

afspreken en iedereen kunnen aanspreken. Pas als dat lukt, zijn ze een efficiënt en effectief team. Maar helaas, zover is het nog niet.'

Samenwerking en onderlinge synergie is in teams van professionals een

vereiste, maar helaas niet altijd een vanzelfsprekendheid. Het kennen en benutten van elkaars kracht, gezamenlijk leren ... de realiteit wijst uit dat synergie bereiken in een team ingewikkeld is. Naast organisatiebelangen spelen teambelangen en ook persoonlijke belangen een rol. Mogelijk zijn er onenigheden over doelstellingen of over de manieren om die doelen te bereiken. Ieder mens is anders en de 'klik' tussen teamleden is niet vanzelfsprekend. Teamcoaching maakt deze zaken op een constructieve en resultaatgedreven manier bespreekbaar. Zodat knelpunten zichtbaar worden en kunnen worden aangepakt.

Het doorvoeren van een verandering

Bij een bestaand team een verandering doorvoeren staat gelijk aan het starten van een nieuw team. Deze verandering



Als projectmanager weet ik veel van het managen van projecten. Help mij om tijdens de Project start-up van deze groep een team te maken.

kan liggen in de samenstelling van het team, in het resultaat wat het team moet opleveren of in de manier van werken (denk aan het 'ombouwen' van veel teams naar zelforganiserende teams).

Wat het ook is, deze teams vallen qua volwassenheid weer een aantal fasen terug in hun teamontwikkeling. Voor het versneld laten doorgroeien van een team naar de volgende fase van teamontwikkeling is teamcoaching hét instrument om toe te passen. Ook startende projectteams die het doel hebben om een verandering door te voeren, hebben grote baat bij teamcoaching.



ABC: Bouwstenen 1

Door Margje Duursma

Het fundament van principes

Missie, visie, doelen, kernwaarden: voor elk bedrijf en voor iedere organisatie zijn dit onmisbare elementen. Ze komen tot stand tijdens brainstormsessies op strategisch of tactisch niveau. Een vertaling hiervan geeft alle teams en medewerkers richtinggevend houvast.

Na enige tijd blijkt echter dat de samenwerking op verschillende niveaus niet altijd leidt tot de gewenste resultaten. Of dat de flow uit de samenwerking wegglipt. De situatie is niet dramatisch, maar toch ... tijd om actie te ondernemen. Op zo'n moment worden teamcoaches uitgenodigd.



Margje Duursma

Onderstroom

Als teamcoach ga ik samen met het team verkennen. Een voorbeeld. Tijdens een oriënterende ronde, met gesprekken en een bezoek aan het bedrijf, blijkt dat de verwachtingen die teamleden van elkaar hebben, niet helder zijn. Ook zijn er onduidelijkheden in taken en procedures. En, natuurlijk, de communicatie kan beter. Het is verleidelijk in te zoomen op wat in deze bovenstroom aan het licht komt. Mijn inschatting is dat er eerst in de onderstroom werk te doen is, dat hier winst te behalen valt. Ik nodig het

team uit voor een bijeenkomst met als titel: Wat maakt een team een team?

Wat maakt een goed team?

Bij de start nodig ik iedereen uit zich de film van zijn eigen leven voor de geest te halen. Thuis, school, studie, eerdere banen, vrije tijd, alles hoort erbij. Ik vraag wat het beste team was waar ze ooit deel van uitmaakten. Er komt van alles voorbij: mijn volleybalteam, het team waarmee ik elk jaar een zomerkamp organiseerde, mijn drie studiegenoten in onze afstudeerfase, het team uit mijn vorige baan, de mannen met wie ik in dienst zat. En wat maakte dat team zo goed? We vulden elkaar aan, konden op elkaar rekenen, het plezier dat we hadden, altijd bereid om in actie te komen, vertrouwen, veiligheid, waardering, we waren zo verschillend, we wilden winnen, respect, steun. We in-

ventariseren en rubriceren de antwoorden in VAK: vaardigheden, attitude en kennis. Al snel blijkt dat meer dan 80% van de kenmerken van een goed team berust op attitude. En attitudes staan direct in verbinding met de principes op grond waarvan mensen doen wat ze doen. Dat laat onverlet dat vaardigheden en kennis ook belangrijk zijn, maar ze zijn van een andere orde.

Leidende principes

Tijdens zo'n bijeenkomst leren mensen elkaar anders kennen. Iedereen gedraagt zich op grond van overtuigingen en handelt volgens patronen die je je vaak ongemerkt eigen hebt gemaakt. De basis voor die overtuigingen liggen in het verleden. Door er bij stil te staan, word je je bewust van je overtuigingen. Het wordt een diepgaande uitwisseling en een bijzondere, hernieuwde kennis-

making voor het team. Om de link naar het werk te leggen, nodig ik de teamleden uit om hun eigen leidende principe te benoemen en aan de collega's te vertellen waaraan zij dat in het werk van alledag merken. Aan het eind van de bijeenkomst laat ik het 'teamwiel' van Martijn Vroemen zien. Dat gebruik ik als kader om samen te vatten wat is gedeeld. Bijna alle genoemde elementen komen erin voor.



Het teamwiel

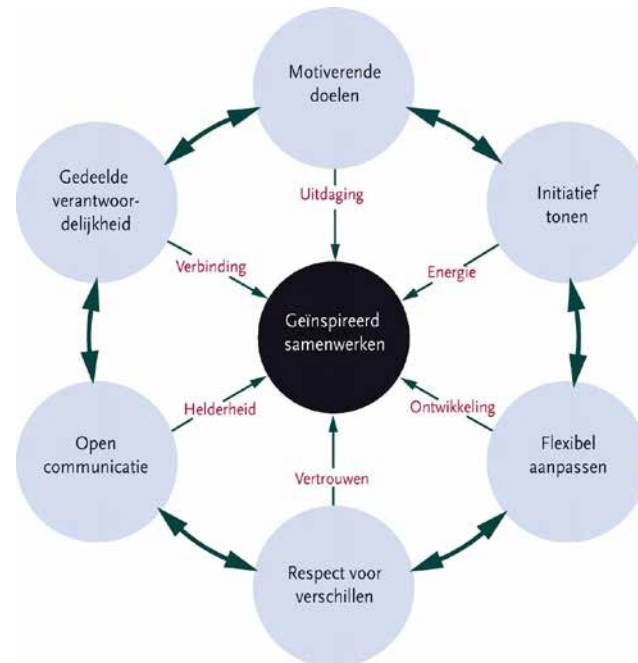
Motiverende doelen zijn een uitdaging voor het team: teamleden nemen hun eigen succes en delen met de collega's de winst van het resultaat. Een gedeelde verantwoordelijkheid betekent dat je er niet alleen voor staat. Je neemt je eigen aandeel en voelt de verbinding in het team en het bedrijf. Open communicatie maakt dat helder is wat door wie gedaan moet worden. Als je respect voor verschillen ervaart, voel je je vertrouwd binnen het geheel. Van daaruit durf je initiatief te tonen, waardoor je weer nieuwe energie opdoet.

Door niet altijd hetzelfde te doen, maar door je flexibel aan te passen aan wat het bedrijf, de markt, de klant op een bepaald moment nodig heeft, blijf je jezelf ontwikkelen.

Op de werkplek

De beste resultaten bereik je als team in de bedding van professionele, functionele en persoonlijke relaties. Het vervolg op deze sessie zijn één-op-één afspraken van een uur. Op de agenda

staat: laat zien wat je doet, wat je van anderen verwacht, waar je trots op bent, wat echt lastig is, waar je tegenop ziet, hoe je samen $1+1=3$ kan bereiken. Zo organiseer je de dynamiek van geven en nemen gewoon op de werkplek.



ABC: Bouwstenen 2

Door Margreet van Persie

Samenwerken is wérken

ABC: Bouwstenen; essentiële vaardigheden

In een recent gestart projectteam reageren teamleden geprikkeld op elkaar. Er zijn steeds discussies waarin de een de ander probeert te overtuigen. Vaak wordt dan teruggegrepen op een vertrouwd patroon: de baas moet de knoop doorhakken. Einde discussie? Of toch niet ... Sommige teamleden zijn opgelucht dat ze verder kunnen. Anderen schikken zich min of meer mokkend. Een enkeling schiet in 'de weerstand'. Soms openlijk, soms verborgen. Gedrag ontstaat als niet luisteren, negeren, overtuigen, doordrukken, ja zeggen en nee doen, beleefde

vriendelijkheid, afhaken. En er zijn gevoelens als frustratie, irritatie, boosheid, onzekerheid of angst. Samenwerken in een team lijkt heel gewoon. En toch is het dat niet.

Schuren hoort erbij

Goed samenwerken is eerder ongevoel. De realiteit is dat het in elke samenwerking schuurt. Dat kan ook niet anders want ieder mens heeft een eigen manier van kijken en denken, heeft een eigen set aan waarden, normen, drijfveren en overtuigingen.

Zo beschikt iedereen over een eigen gebruiksaanwijzing. Onbewust drukken we op elkaars 'rode knop'. Als de druk hoog wordt, schiet vrijwel iedereen in een overlevingsreflex: vechten of verdedigen, verstijven of verkrampen, vluchten of vermijden, of verstandelijk redeneren.



Margreet van Persie

Omgaan met diversiteit

In elk team zijn er verschillen in kijken en denken. Meestal blijft dat onbewust. Het jonge projectteam uit het voorbeeld neemt de tijd om aan deze diversiteit aandacht te besteden. In een sessie van een dagdeel presenteert ieder teamlid antwoorden op een set vooraf aange-reikte vragen. Vragen als: waarom maak ik deel uit van dit team? Waarom vind ik dit project belangrijk? Wat is voor mij persoonlijk hierin belangrijk? Wat is voor mij een afhaakpunt? Wat heb ik nodig om goed te gedijen in dit project?

Tijdens presentaties luisteren de andere teamleden in stilte. Vragen komen pas na de laatste presentatie. Na afloop is iedereen het erover eens dat er nieuwe en relevante informatie beschikbaar is gekomen waar ze anders aan voorbij zouden zijn gegaan. Wat vervolgens leidt tot de bekende dynamiek van één stap terug en twee stappen vooruit.

Essentiële vaardigheden

Diversiteit in kijken, denken én doen is een van de oorzaken van een moeizame samenwerking. Uit onderzoek onder KLM-piloten blijkt dat zij deze diversiteit ervaren als een van de oorzaken van een (beginnend) meningsverschil, naast andere oorzaken als grote ego's,

overrulen op basis van positiemacht en complexiteit¹. Op hun werkplek is veiligheid prioriteit nummer één. Een moeizame samenwerking kan desastreuze gevolgen hebben. Tijdens hun opleiding en in trainingen leren KLM-piloten in dit kader dan ook essentiële vaardigheden:

- je ervan bewust zijn dat je eigen waarneming per definitie beperkt is;
- actieve uitwisseling van verschillende waarnemingen en perspectieven;
- luisteren, vragen, doorvragen en doorvragen;
- bereidheid om van elkaar te leren, ongeacht rang en rol;
- verschillende mogelijkheden van



emotioneel zelfmanagement:

- emoties zijn een belangrijk signaal om pas op de plaats te maken;
- niet op de man spelen: de teamnorm is passagiers en collega's 'happy houden'.

Wanneer luisteren om te reageren, overgaat in luisteren om te begrijpen, ontstaat er echt contact.

Hoe gaat dat binnen jouw team?

¹ Dr. Eva van der Fluit, Professionals en 'the sweet spot of conflict' (proefschrift), een etnografische studie onder vliegers. Een onderzoek naar samenwerking in de cockpits en cabines van de KLM.

Verder ontwikkelen

De meeste teams werken niet in zo'n specifieke situatie als een vliegtuigbemanning. Toch kan een 'pilotentraining' voor meer teams waardevol zijn.

Elk team kan deze elementen verder ontwikkelen. Bijvoorbeeld met een teamcoach die werkt met een combinatie van benaderingen als Theory U, Appreciative Inquiry en Inquiry Based Stress Reduction (IBSR).

Met behulp van deze werkwijzen worden teamleden in staat gesteld betere managers te worden van hun 'innerlijk theater' (gedachten, gevoelens en emoties, overtuigingen). Daarmee worden ze effectiever in hun onderlinge samenwerking.

ABC: Bouwstenen 3

Door Benoît Hameleers

Passende werkvormen en aansluiting bij leerstijlen

Twintig volwassen mannen en vrouwen gaan op hun knieën in een poging om gezamenlijk een bamboestok, alleen ondersteund door hun vingers, neer te leggen op de grond. Na een fase van verwarring, twijfel en frustratie treedt de rust in en werken ze geconcentreerd samen om hun taak te volbrengen. Tijdens deze oefening wordt de natuurlijke (team)rol van iedereen duidelijk. Een stil teamlid dat wegens een fysieke beperking niet mee kan doen, blijkt een uitstekende coach en motivator. De leider en kartrekker van het team raakt zeer snel gefrustreerd en wil opgeven. De 'seniors' in het team



Benoît Hameleers

luisteren plotseling naar de jeugdige nieuwkomers; zij blijken in deze moeilijke omstandigheid oplossingsgericht. Het team ervaart dat succes niet veroorzaakt wordt door 'doen' (making happen), maar door 'laten gebeuren' (letting happen).

Potentieel wordt zichtbaar

Dit voorbeeld is een doe-oefening als onderdeel van teamcoaching rondom het thema eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Tijdens de nabespreking bleek het enthousiasme van het team en hun leidinggevende.

De oefening had iedereen anders naar elkaar en naar het team laten kijken. Waarom werken dit soort oefeningen zo goed tijdens teamcoaching? Omdat de teamleden van elkaar zien welke rol zij (kunnen) spelen in het team; onzichtbaar potentieel van elkaar en van het team wordt zichtbaar. Mijn rol daarbij is niet die van docent of trainer (ik leer hen geen feiten of vaardigheden), maar van coach en soms mentor (ik laat hen hun eigen potentieel ontdekken). Anneke Durlinger¹ schrijft daarover: 'Mijn expertise als coach dient pulling out of potential.'

Passende werkvormen

Een coachtraject vormgeven vraagt om passende werkvormen die mijn rol als coach en mentor ondersteunen.

Belangrijke voorwaarden daarvoor zijn:

- een goede kennismaking via een

gesprek met de opdrachtgever of teamleider en bij voorkeur ook met een vertegenwoordiging van het team;

- terugkoppeling van het voorgenomen programma om draagvlak te creëren: een helder overzicht van de werkvormen en eventuele alternatieven;
- variatie voor afwisseling in energie;
- durf om met het programma de grenzen van de comfortzone van het team te overschrijden;
- flexibiliteit door meer werkvormen voor te bereiden dan nodig.

Vruchtbare leeromgeving

Mensen hebben verschillende leerstijlen, ze leren op verschillende manieren. Bij het ontwerpen van coaching houd ik rekening met de diverse leerstijlen van de deelnemers. Kolb² beschrijft vier

gedragingen van mensen in leersituaties. De doener vertoont een combinatie van actief experimenteren en concreet ervaren. De dromer heeft een voorkeur voor concreet ervaren en reflectief observeren. De denker combineert het reflectief observeren en abstract conceptualiseren. En de beslisser is goed in abstract conceptualiseren en actief experimenteren. Het programma én de interventies van een coaching zijn erop gericht om aan al deze gedragingen ruimte te geven. Iedereen bij de les, betrokken en enthousiast houden is niet alleen van groot belang voor de individuele deelnemer, maar ook voor het team. Zo creëren we een vruchtbare leeromgeving.

¹ *Logische niveaus in ontwikkeling en leren, Anneke Durlinger, Coachlink magazine, mei 2016*

² https://nl.wikipedia.org/wiki/David_Kolb

ABC: Champagnemoment

Chapeau en champagne! Een team-leider in de zorg die de kanteling naar een zelforganiserend team doormaakt, wil graag het glas heffen. Het gehele team en elk teamlid afzonderlijk kent goed de eigen verantwoordelijkheden en leeft ze ook na. Nog maar zelden wordt een vraag een echelon hoger gelegd. En de sfeer in het team is goed. Dat mag gevierd worden.

Wat wil je bereiken?

Het champagne-moment grijpt in feite terug op de vraag die bij het begin van elk traject past: wat wil je bereiken en wanneer is er reden om met elkaar (echt of symbolisch) het champagne-

glas te heffen? Dat is nog helemaal geen gemakkelijke vraag. Wanneer hebben we onze doelen gehaald en zijn we tevreden? Een projecttrekker die projectteams aanstuurt voor projecten van vier tot zes maanden, gaf aan dat zij heel blij is wanneer er na vier tot zes weken goed gecommuniceerd wordt met elkaar. Als de teamleden elkaar echt opzoeken en elkaar feedback geven. Dat zij dit kan versnellen door te starten met een dag(deel) team-coaching was voor haar een leuke eyeopener: 'We willen altijd meteen starten. Maar even een pas op de plaats maken, goed kennismaken en afspraken maken over hoe we willen samenwerken, is een goed idee.'

Nog even nadenken

Een manager van een team van professionals werd eerst een tijdje stil voordat hij antwoord kon geven op de vraag wanneer het tijd was voor champagne. Hij gaf aan het eigenlijk niet goed te weten: 'Ze doen hun werk, zoeken elkaar soms op, maar ik hoor ook wel veel gemopper op elkaar. Ik doe er nooit zo veel mee; laat ze het zelf maar oplossen. Maar misschien laat ik dan ook wel iets liggen.' Na nog een stilte: 'Ik word blij wanneer er meer synergie is. Als ze weten wat ze zelf minder goed kunnen en daarvoor een collega raadplegen. Dat we niet allemaal denken of in ieder geval doen alsof we alles wel zelf kunnen'. Dan: 'Eigenlijk, nu ik er zo bij stilsta, is het niet echt een team. Het zijn mensen die naast elkaar werken maar niet echt samen. Hier ga ik nog eens verder over nadenken.'

Bij elkaar komen is een begin, bij elkaar blijven is vooruitgang,

met elkaar samenwerken is succes.

Henry Ford



En:

op welk moment is er voor u reden het champagneglas te heffen?

CoachNetwerk verzorgt teamcoaching bij:

- Menzis
- NVWA
- Stichting Abrona
- Stadler
- Gemeente Leusden
- G4S
- Royal Flora Holland
- en andere organisaties



de slimste route
naar effectieve coaching



de slimste route naar effectieve coaching

*Met ruim 40 zeer ervaren coaches,
geschoold en geaccrediteerd in vrijwel alle
coachdisciplines én beschikbaar over heel
Nederland, zijn wij je graag behulpzaam.*

Contact

CoachNetwork B.V.

+31 (0)85 - 060 3636



Bij de start van elk coachtraject kun je kennismaken met twee coaches.

Wij stellen je graag voor aan precies die coaches in ons netwerk die over de juiste kennis en ervaring beschikken.



Wil je weten wat CoachNetwork voor jou en jouw organisatie kan betekenen? Heb je een vraag over de ontwikkeling van jezelf of jouw medewerkers? Dan spreek ik je graag.

Via mail of telefonisch:

085 - 060 3636. [JOSÉ MARK](#)

www.coachnetwerk.nl - contact@coachnetwerk.nl - 085 - 060 3636