



Voorbeelden teamcoaching per teamontwikkelingsfase

Sandra de Kroon, Connect

1 Toelichting teamontwikkelingsfasen

Fase 1

De groep is een opeenhoping, een aantal individuen bij elkaar, los zand. De korrels opereren schijnbaar los van elkaar. Er is nog geen hechting en de afhankelijkheid van de leidinggevende lijkt groot. De groep heeft weinig emotionele binding. Dat maakt het lastig om te coachen, want een coach heeft aansluiting nodig om een groep in beweging te krijgen en commitment met de doelstelling en de visie te creëren.

Fase 2

Bondjes op individueel niveau sluiten anderen in de groep uit. De groep heeft nog geen collectief 'hart'. Ik ten opzichte van jij. Als de coach dit benoemd, blijkt dat de intentie er onder de oppervlakte wel is. Kenmerkend is de tegenafhankelijkheid, het opposante gedrag van de groep. De dubbele boodschap van de groep is: we hebben je nodig en we willen niet dat je je ergens mee bemoeit.

Fase 3

Het verschil tussen een groep en team is de mate van intimiteit en de verantwoordelijkheid voor elkaar en voor het gezamenlijke doel. In een groep is dit op basis van een voorkeur voor subgroepjes. In deze fase vormt de buitenwacht, buiten het team als geheel, de vijand. Wij ten opzichte van zij. Kenmerkend is de onafhankelijkheid van het team. Ze zijn elkaars collega en allereerst een teamlid.

Fase 4

De teamleden nemen op verschillende manieren verantwoordelijkheid voor de hier-en-nu situatie met het oog op de toekomst. Ze zijn tijdelijk bij elkaar, gebruiken tijd en plaats zo goed mogelijk en respecteren elkaars netwerken. Kenmerkend is de wederzijdse verbondenheid in een team met open grenzen: Ze...
...gaan een relatie aan met de omgeving;
...laten zich beïnvloeden door 'buiten';
...staan open voor ideeën van nieuwkomers.

2 Voorbeelden teamcoaching per fase

Coachen van een team in fase 1

Structuur en procedures zijn nodig om de neuzen één kant op te krijgen. De manager moet een duidelijke presentatie geven over wat er verwacht wordt, wat gewenst is, waar we naar te gaan en waarom. Na de presentatie ziet iedere persoon waarschijnlijk beren op de weg. Een goed begin om in subgroepen, los van de leidinggevende, de knelpunten in steekwoorden te verzamelen op een flap en deze plenair te laten verwoorden. Zo worden nieuwe ervaringen gecreëerd: naar elkaar luisteren, elkaar uit laten praten, eigen beelden expliciet maken en met elkaar delen, een voorzichtig begin maken met op elkaar reageren.

Aan het eind vindt er een evaluatie plaats. Als het kan een reactie van elke medewerker, waar verder niet op wordt gereageerd. Als laatste de coach zelf: positief formulerend.

Dit soort sessies moeten regelmatig herhaald worden. Met veel tijd en herhaalde reflectie op de interactie kan de groep zo naar een volgende fase komen.

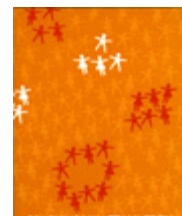
Belangrijk is bij elk begin terug te kijken op de afgelopen periode en de vraag aan de orde te stellen hoe met actiepunten is omgegaan. Het einde van de bijeenkomst, voor de evaluatie, bestaat altijd uit het punt: actiepunten en (niet te veel) haalbare afspraken. Soms is het leuk om kleine oefeningetjes of spelletjes tussendoor te doen om daarmee samen naar de praktijk te kijken. Ook een etentje, barbezoek of samen in actie zijn bevordert de gezamenlijkheid, de cohesie in een groep.



Coachen van een team in fase 2

Teamcoaching leent zich er in deze fase voor om verder te gaan met themabesprekingen. De thema's kunnen voortkomen uit de knelpunten in de eerste fase. Voorbeelden zijn:

- Hoe kunnen we beter omgaan met:
 - de interne/externe klantgerichtheid
 - de kwaliteit van het werk
 - de cijfers, resultaten en inspanning
 - onderlinge afstemming
- Waar mogen we meer vanaf weten ofwel bekwaamer in worden?
- Hoe zit het met de interactie onderling, met de leidinggevende, de sfeer, de informele communicatie, het omgaan met kritiek en conflicten?



Medewerkers kunnen zelf in groepjes een thema voorbereiden en de bijeenkomst mede vormgeven. Het vasthouden aan de regelmaat in de bijeenkomsten is van groot belang. De manager zal gevoelig kunnen zijn voor de onzekerheid van de groepsleden en voelt zich er verantwoordelijk voor. Het kan moeilijk zijn om los te laten maar in feite daagt de groep de manager uit van pet te wisselen.

Coachen van een team in fase 3

Een manager verwacht van een team in fase 3 dat het zorg draagt voor inhoud, procedure en het proces. Hij let op de interactie en op de vraag of ze elkaar aanspreken, helpen en corrigeren. Kortom, of ze als groep verantwoordelijkheid nemen voor de hier-en-nu situatie. De teamcoach verwacht dat ze komen met thema's en coachingsvraagstellingen die ze willen uitdiepen. Het zal veelal gaan over afstemming en over hoe bepaalde situaties niet naar wens zijn verlopen. De coach maakt procesopmerkingen en kan ook kaders en spelletjes aanleveren die het denkvermogen prikkelen. Het buiten kaders denken is in deze fase van belang. Er dient aandacht te zijn voor trends en ontwikkelingen in de omgeving, de school de doelgroep, het bedrijfsleven, de maatschappij.



Coachen van een team in fase 4

Personal coaches kunnen ingezet worden als sparring partners. Het team weet zelf goed aan te geven wat ze willen en waarom. De waarde en noodzaak van zingeving is hun bekend en vanzelfsprekend. Reflectie, bezinning, even een break-off en visieontwikkeling wisselen elkaar af.



Bron: M. Lingsma,(2005) 'Aan de slag met teamcoaching'