

De balanceeract van een teamcoach

Dynamisch balanceren richting een performing team

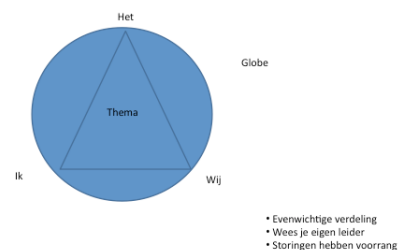
Teamcoaching? In de ban van de WK denk ik in eerste instantie aan Bert van Marwijk. Na het volgen van de Masterclass Teamcoaching ben ik nieuwsgierig hoe de bondscoach is omgegaan met de balanceeract waar teamcoaching om vraagt en hoe hij met Oranje de verschillende ontwikkelfasen heeft doorlopen. En: is de bondscoach niet eerder teamleider dan teamcoach?

Op 11 juni, de openingsdag van het WK, meld ik me in Lunteren voor de Masterclass Teamcoaching van de Life University. Ik voel me als de neo-international die tot zijn verrassing is geselecteerd (voor de Proeverij) en kennismak met zijn nieuwe teamgenoten en coaches. Gedurende de dag zal blijken dat we aan Nicole Dubois en John Bertram een prima coachteam hebben dat ons met name ervaringsgericht laat leren.

Dynamisch balanceren tussen Ik, Wij, Het en Globe

Dubois en Bertram definiëren teamcoaching als het faciliteren van een team in haar groei op basis van een vooraf bepaald doel. Waardevol instrument voor teamcoaching is het vierfactoren-model volgens Themagecentreerde interactie (TGI)¹ van Ruth Cohn. Het model geeft aan dat er in leer- en samenwerkingsprocessen in gelijke mate gewicht gegeven moet worden aan de mens als individu (Ik), het samenwerkingsproces (Wij), de taak, de opgave (Het) en de context waarbinnen gewerkt wordt (Globe). Belangrijke grondregels: Wees je eigen leider en storings hebben voorrang. Het dynamisch balanceren maakt teamcoaching zowel complex als boeiend.

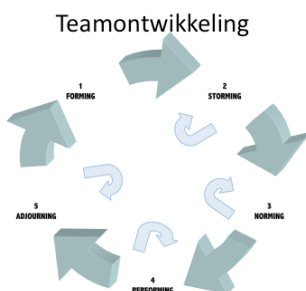
Themagecentreerde Interactie



Verschil teamcoach en teamleider

Belangrijk is het verschil in verantwoordelijkheid van de teamleider en de teamcoach te (h)erkennen. De eerste is verantwoordelijk voor de resultaten (Het) van het team. De teamcoach is dit niet, deze begeleidt de groei van het team op procesniveau door het (groei-)Thema centraal te stellen. Om deze reden is de bondscoach mijns inziens eerder een teamleider die ook een teamcoach-pet op heeft.

Fasen van teamontwikkeling



Teams doorlopen in hun ontwikkeling verschillende fasen. Het model van Tuckman² onderscheidt de volgende fasen: Forming-Storming-Norming-Performing-Adjourning. Veel teams blijken in de praktijk in de Storming fase te blijven steken of hiernaar teruggeworpen te worden.

Het was leerzaam in de Masterclass de ontwikkelfasen (in sneltrein) aan den lijve te ervaren en de rol van de teamcoach hierin te belichten. Verbeterpunt: scheid de rol van teamcoach en groepslid in de opdrachten; dit helpt om de rol van teamcoach nadrukkelijker te ervaren.

Forming

De eerste opdracht is het vormen van groepen van 3-4 personen en ons vervolgens binnen een kwartier aan alle deelnemers voor te stellen. Het is interessant te ervaren hoe dit proces verloopt. In mijn groep wint de taakgerichtheid het van de relatiegerichtheid, want door de hoge tijdsdruk besluiten we, na een kort voorstelrondje, ons te richten op de taak (Het) en ons als individu (Ik) aan de groep voor te stellen met als gemeenschappelijke afsluiting wat ons (Wij) bindt: onze passie voor groei. Een andere groep daarentegen komt helemaal niet tot een groepspresentatie. Zij hebben de volledige tijd besteed aan het met elkaar kennismaken. Een vertegenwoordiger van de derde groep werpt zich op als verantwoordelijke voor het groepsoverschrijdende belang (Globe). Zij neemt de regie om de

¹ Handboek van Coaching – deel 2; H15 (Life University) – ISBN: 9789074959049

² Hoera, een conflict! (Kloppenburger & van der Schoor) – ISBN: 9789052616339

groepspresentaties binnen de afgesproken tijd af te ronden. Elke groep blijkt verschillend om te zijn gegaan met het individuele, groeps- en organisatiebelang.

Storming

In de tweede opdracht worden we, wederom onder grote tijdsdruk, met dezelfde groepen gevraagd een definitie van teamcoaching te geven en belangrijke elementen binnen teamcoaching te benoemen. Wederom ontstaat er een leerzame dynamiek. De persoonlijke 'kleuren' van de individuen, meetbaar met instrumenten als bijv. Belbin en Management Drives, worden zichtbaar evenals de leiderschapsstijlen. Bij ons in de groep neem ik een eerste vorm van irritatie of onbegrip waar. Ik benoem dit, maar het potentiële conflict wordt nog niet op de emotielaag uitgesproken. Resultaat: een groep individuen die ogenschijnlijk voor hetzelfde resultaat gaat, maar nog niet als team functioneert.

Norming en performing

In de derde opdracht brengen we onze leiderschapsstijl in kaart en moeten we aangeven in welke ontwikkelfase we aan het eind van de dag willen staan en wat we hiervoor nodig hebben. Hier kies ik ervoor, in de rol van teamcoach, een interventie te plegen door het onderhuidse te benoemen en de groepsleden, inclusief mijzelf, te laten uitspreken hoe zij de teaminteractie ervaren, wat ieders leerdoel voor de dag is en wat zij van elkaar nodig hebben om dat leerdoel te bereiken. Dit blijkt de doorbraak te zijn om versneld door te stomen naar de norming en performing fase. Hiervan profiteren we in het Red-Black ondernemingspel waarin we zowel afdelings- als organisatiebelangen moeten afwegen.

Ervaring deelnemers

Cor Bravenboer, deelnemend aan de Life University coachingsopleiding: *"Ik heb een haat/liefde verhouding als het gaat om het werken met groepen en teams. Ik vind het spannend en uitdagend. Ik kreeg bij het voorbereiden van een opdracht een gevoel in mijn buik terwijl mijn hoofd dacht: er klopt voor mij iets niet! Het ligt niet in mijn aard om dat meteen te laten merken maar ik moest nog wel de hele dag verder met deze aardige mensen en maakte mijn emotie bespreekbaar! Halverwege de middag keken Han, Helga en ik als team terug op de dag en we verbaasden ons erover hoe snel we vanuit de storming- en normingfase in de fase waren gekomen waarbij we konden samenwerken, plannen konden maken en tot resultaten kwamen: forming. Een fantastische ervaring!"*

Helga Janssen, deelnemer en ook docente aan de Life University: *"Waar ik sterker aandacht aan mag geven is de term die vaak is gevallen: Transparantie. Benoem nog meer wat je ziet gebeuren, maak teamleden bewust van hun 'eigen leiderschap' in het team. Laat de teamleden hun eigen verantwoordelijkheid nemen om te krijgen wat ze nodig hebben, en zo tevens een positieve bijdrage te leveren aan het grotere geheel. "Zonder wrijving geen glans" geeft hier het positieve uitgangspunt weer. En dat is iets wat in mijn manier van werken centraal staat."*

Tot slot

Door de masterclass heb ik een praktisch referentiekader gekregen voor teamcoaching. Nog waardevoller: ik heb mijn kwaliteiten en valkuilen kunnen ervaren. Dat helpt me om een succesvolle teamcoach te zijn. Bewust en transparant zijn op verschillende niveaus vormen hierbij mijn leidraad. Ik ben benieuwd of van Marwijk erin geslaagd is om Oranje tot een performing team te smeden en naar de WK-titel te leiden. Zo niet, dan mag hij mij over 4 jaar bellen...

Over de auteur

Han Oei, oprichter van [Oei voor Groei](#), ondersteunt mens en organisatie in persoonlijke en professionele ontwikkeling door het verbinden van Dromen-Doen-Doorleven. Zijn motto: bewust-zijn.