



Teamcoaching is meer dan psychologie

auteur: Aart Pijl MCM MA



Teamcoaches en teams vinden elkaar vaak in het geloof, dat een team beter gaat functioneren als teamleden elkaar diep in de ogen kijken, zich kwetsbaar opstellen en elkaars angsten delen. Wat mij betreft zijn er goede redenen om te twijfelen aan de effectiviteit van deze 'psychologische' aanpak van teamcoaching.

In de praktijk heb ik altijd al twijfels gehad. Deze twijfels zijn met name door twee voor mij belangrijke onderzoekers onderbouwd, Kenneth Boulding en William Edwards Deming. Edgar Schein is de wetenschapper die mij richting heeft gegeven in mijn praktijk als consultant en teamcoach. Boulding en Deming waardeer ik zeer in hun bijdrage aan de wetenschap op ons vakgebied. Dat zal je begrijpen als je verder leest.

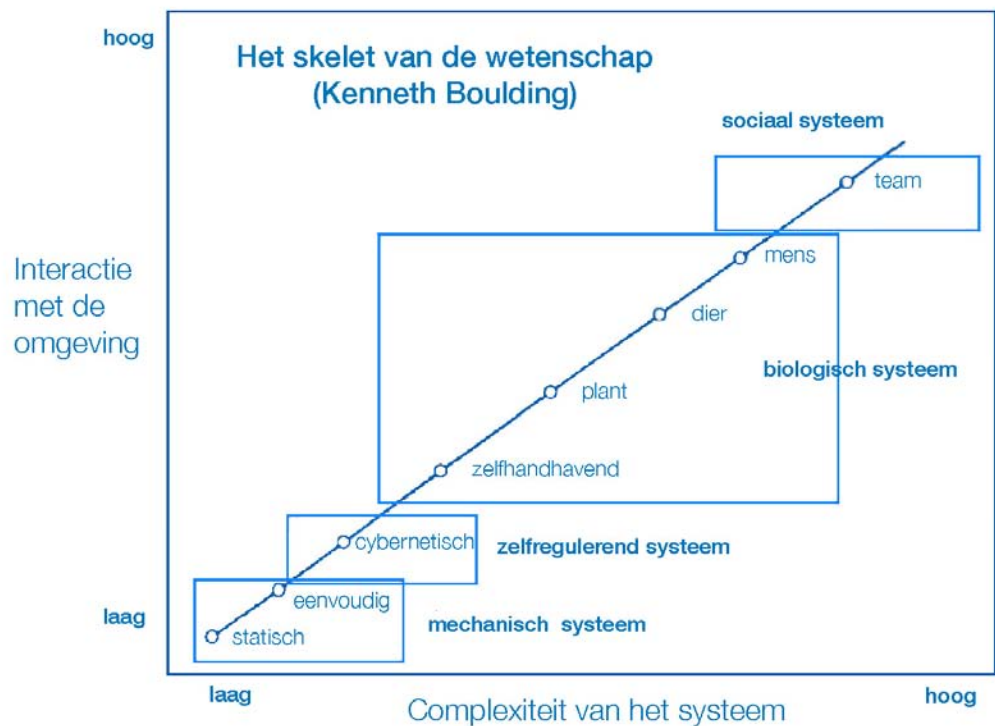


Teamcoaching is meer dan psychologie
Auteur: Aart Pijl

Het is niet simpel

Halverwege de twintigste eeuw presenteerde Boulding (1956) een systeemhiërarchie, met systemen in oplopende complexiteit. Elk niveau heeft de mogelijkheden van het vorige niveau in zich en voegt daar één of meer eigenschappen aan toe. Hoe hoger in de hiërarchie, hoe meer de voorspelbaarheid van het systeem afneemt. In totaal definieerde hij negen niveaus in zijn Skelet van de Wetenschap:

1. Statisch systeem: kristal of landkaart.
2. Eenvoudig dynamisch systeem: klok of zonnestelsel.
3. Cybernetisch systeem: regelsysteem als een thermostaat.
4. Zelfhandhavend systeem: levende cel.
5. Plant: combinatie van verschillende soorten cellen die bladeren, zaden en bloemen vormen en het proces van koolzuurassimilatie laten werken.
6. Dier: combinatie van verschillende soorten cellen, die ook processen van bewegen en communicatie mogelijk maken.
7. Mens: combinatie van verschillende soorten cellen, die ook iets als intelligentie voortbrengen.
8. Sociale systemen, bedrijven, organisaties, samenlevingen en teams: vele mensen in interactie met elkaar.
9. Transcendentiaal systeem: overstijgt alles, gaat voorbij aan de zintuigen en de logica.





Teamcoaching is meer dan psychologie

Auteur: Aart Pijl

Over de eerste vier tot vijf systemen weten we al veel, maar nog lang niet alles. Op celniveau doet men nog steeds ontdekkingen. Het 'systeem mens' is eigenlijk nog nauwelijks doorgrond. Op onderdelen weten we veel, maar hoe het hele systeem werkt, laat nog naar zich raden. Wie snapt zichzelf? Hoe goed kun je je eigen gedrag voorspellen? En het gedrag van de ander? En als het dan om teams gaat? Een systeem hoger geplaatst in de hiërarchische reeks dan de mens, kunnen wij als mens nooit begrijpen.

Het 'systeem' mens is eigenlijk nog nauwelijks doorgrond

De inzichten van Boulding roepen als vanzelf op tot een bescheiden opstelling als het gaat om de beïnvloeding van sociale systemen, zoals teams en organisaties.



It's the system stupid!

Organisaties kennen grofweg twee soorten problemen: technische problemen en 'mensproblemen'. Uiteindelijk wordt ieder probleem een mensprobleem, ook als de oorsprong meer in de technische hoek ligt. Stel je het volgende voor: een voetbalteam gaat voor het kampioenschap en de keeper voor de gezelligheid en een biertje aan de bar na de wedstrijd. Je weet zeker dat ze dan bonje krijgen met elkaar.

Als een team niet lekker loopt en mensen elkaar irriteren, dan is de eerste neiging om direct aan de relaties te sleutelen. Iedereen wil dat iedereen zich weer goed tot elkaar verhoudt. In het geval van het voetbalteam is het beter het doel van de keeper bespreekbaar te krijgen. Dan kan iedereen beslissen om voor het kampioenschap of de gezelligheid te gaan.

Uit onderzoek van Deming (1982) blijkt dat 85% van de problemen in organisaties en teams wordt veroorzaakt door ondeugdelijke randvoorwaarden in het systeem. Het is niet zo dat de voetballers elkaar diep in de ogen moeten kijken; het doel is onduidelijk.



Teamcoaching is meer dan psychologie
Auteur: Aart Pijl

Er zijn legio randvoorwaarden die mensen belemmeren om op een prettige manier met elkaar samen te werken. Hoe vaak ben je al een zogenaamd zelfsturend team tegenvallen met geen ander tool dan de goede intenties van de teamleden, amper voorzien van de juiste middelen en vaardigheden? Natuurlijk gaat het dan mis en ontstaan er problemen tussen mensen. Maar de meeste onderlinge wrijving ontstaat door weeffouten in de aansturing en organisatie van een team.

Boulding maakt bescheiden. Met de wetenschap die Deming aanreikt, lijkt het helemaal niet nodig om meteen op psychologisch niveau aan teams te sleutelen.

85% van de problemen in organisaties en teams worden veroorzaakt door ondeugdelijke randvoorwaarden in het systeem

Waarvoor besteld?

Omdat onderzoek in teamcoaching mij nog weinig richting geeft, blijf ik bij mijn goeroe in organisatie ontwikkeling, Edgar H. Schein, voormalig professor aan MIT Sloan School of Management. Schein (1988) gaat ervan uit dat teams een bijdrage moeten leveren aan de resultaten van een organisatie. Handen die allemaal omhoog reiken, een blij team Als een team daar onvoldoende in slaagt, is het de rol van de coach om het team te helpen zich bewust te worden van de manier waarop zij hun processen organiseren, wat daar de consequenties van zijn en hoe die processen te veranderen. Schein werkt met teams 'in the midst of ongoing work' ('Process Consultation', p. 192). Teamcoaching helpt het team met zelfdiagnose en self-intervention. Het is de taak van de teamcoach om vaardigheden en skills door te geven, zodat het team in staat is de eigen processen te doorgronden en te veranderen (pp. 193-194).

Het is niet eenvoudig processen in groepen goed te organiseren. Daarin gaat nogal eens wat mis. In de teams weet men meestal wat niet goed gaat en wat beter moet. Maar in veel teams ontbreekt het vermogen om die informatie uit te wisselen, discussies te voeren, samen problemen op te lossen en goede beslissingen te nemen.



Met Boulding, Deming én Schein in gedachten heb ik ervoor gekozen in teamcoaching niet te starten met de 'mensproblemen', maar te focussen op de processen in het grotere systeem en teams te helpen daar verantwoordelijkheid voor te nemen. Een team in een werksituatie moet resultaten boeken; dat is hun bestaansrecht. Soms is het noodzakelijk om daarop te wijzen. Er is dan al zo lang over de samenwerking gesproken, dat het lijkt alsof ze het product 'samenwerking' leveren. Dan is de vraag belangrijk: waarvoor zijn jullie besteld en leveren jullie dat ook? Deze vraag kan soms tot een confrontatie met de werkelijkheid leiden. Een aantal teamleden haalt dan altijd opgelucht adem.



Teamcoaching is meer dan psychologie

Auteur: Aart Pijl

Inhoud en processen in context

Het liefst werk ik met een team terwijl ze een concrete opdracht onder handen nemen. Hun opdracht is bijvoorbeeld: een productieplan maken, de verliezen terugdringen of de veiligheid verbeteren. Terwijl ze aan die opdracht werken wordt zichtbaar hoe het team functioneert. Echte mensen spelen hun eigen rol in het team, met echte problemen, met echte emoties. Al snel wordt duidelijk over welke vaardigheden de teamleden beschikken en waar het op een niet-productieve manier schuurt. Mijn ervaring is dat teams bijna zonder uitzondering onvoldoende goed zijn ingericht. Het ontbreekt hen dan aan allerlei randvoorwaarden en dat leidt vaak tot mensproblemen.

Niet groter maken

Mensproblemen die zich voordoen neem ik terloops mee. Zelden maak ik er een aparte bijeenkomst van. Veel relaties verbeteren namelijk vanzelf als de processen zijn opgeschoond en bijbehorende misverstanden uit de weg zijn geruimd. Andere relaties verbeteren gewoon door nu wel resultaten te boeken. De verbetering van relaties is dan een bijproduct.

Als het team een akelige geschiedenis heeft, als los zand aan elkaar hangt en als relaties te kort schieten, dan loont het om in de verbinding te investeren. Naast het werken aan de randvoorwaarden helpen informele contacten als samen eten en aan de bar hangen. Als het team wat meer wil, heb ik ook goede ervaring met samen rolstoelen van bejaarden duwen in de dierentuin.

Teamcoaching: koud beginnen

Omdat we onszelf vaak al slecht begrijpen, onszelf al zo moeilijk kunnen veranderen, wil ik bescheiden zijn. Als 85% van de problemen veroorzaakt wordt door slechte randvoorwaarden in het systeem, kun je teamcoaching op vele fronten starten om een werkelijke bijdrage te leveren. Wat mij betreft horen psychologische interventies daar in eerste instantie niet bij. Wel zijn er veel leuke methoden en technieken op de markt, waar mensen erg van kunnen genieten en veel van op kunnen steken. Wetenschappelijk bestaat onvoldoende bewijs dat ze duurzaam bijdragen aan een beter team. Ik kies ervoor in teamcoaching eerst met het team aan de randvoorwaarden te werken. Koud beginnen, het wordt vanzelf warm, en dan kan je altijd nog zien wat je daarmee doet.

Literatuur

Boulding, K.E. (1956). General Systems Theory : The Skeleton of Science. In: Management Science vol. 2, no. 3, pp.197-208. Reprinted in: General Systems, Yearbook of the Society for General Systems Research, vol. 1, 1956.

Deming, W.E. (1982). Out of the Crisis. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Schein, Edgar H. (1988). Process Consultation, Volum I (2nd ed.). Addison-Wesley Publishing Company.

Dit artikel is gepubliceerd in 'Tijdschrift voor Coaching'



Aart Pijl MCM MA CMC

Ondersteunt al 20 jaar directie-teams in hun ontwikkeling en die van hun organisaties.

Bedrijfskundige, Master of Change Management, Master of Arts in HRM en Certified Management Consultant.

Aart Pijl is oprichter van Change Company. Hij geeft masterclasses, publiceert artikelen en blogs en is auteur van de succesvolle audio training 'Geen Flauwekul over Teams', waarmee iedereen zelfs moeilijke teams aan kan sturen.

info@changecompany.nl
www.changecompany.nl
052 - 245 11 28



Teamcoaching is meer dan psychologie
Auteur: Aart Pijl

Over Change Company



Als **consultants en executive coaches** werken we al 20 jaar voor gerenommeerde opdrachtgevers als Fuji, Ford, Bayer, Bever, KPN en Menzis, IND, Icare, Belastingdienst, UWV en de rechtspraak.

Meestal gaan vragen over 'mensen' en over HOE. Hoe te zorgen dat iedereen doet wat nodig is? Hoe geven we het leiderschap vorm? Hoe smeden we de organisatie, het leiderschap en de cultuur, tot een sterk en succesvol geheel?

Samen met leiders en hun managementteams werken we aan:

Organisatieverandering – Samenvoegen, splitsen, revitaliseren, positioneren en verbeteren van de prestaties en de cultuur.

Leiderschapontwikkeling – Verdiepen van het leiderschap, eenheid in leiderschap, verbreden van het gedragsrepertoire, versterken van de cultuur, alignment aanbrengen in leiderschap, strategie en cultuur.

Teamontwikkeling – Managementteam op sterkte, belangrijke teams in de juiste versnelling, teamwerk in de breedte verbeteren, teams herstellen, veranderkracht toevoegen, leren omgaan met een lastig verandervraagstuk.

Executive coaching – Support voor leiders en 'leiders op de drempel van de boardroom'. Persoonlijke ontwikkeling als moderne leiders, in organisaties van nu, in continue verandering, toegerust op de thema's van morgen.

Opdrachten pakken we aan vanuit de **bedrijfskunde, veranderkunde en sociale wetenschappen**. Met jaarlijkse updates van kennis uit de hele wereld, werken we altijd met de nieuwste inzichten op het gebied van change management ★ leiderschap ★ organisatieontwikkeling ★ teamontwikkeling ★ cultuurverandering ★ strategie ★ creativiteit en innovatie.

Jaarlijks gaan we aan de slag met een **beperkt aantal opdrachtgevers**, we hebben geen groot bureau en alleen een groei-doelstelling in kwaliteit. Voor ons is het belangrijk dat het persoonlijk 'klikt' en dat het vraagstuk bij ons past.

EEN ORGANISATIEVRAAGSTUK, SECOND OPINION
OF GEWOON EVEN SPARREN?

[Mail of bel 052 245 11 28](mailto:info@change-company.nl)