

Een kijkje in de keuken

Waarom **teamcoaching op de werkvloer** zoveel blootlegt en **gedoe** kan voorkomen

Inleiding

Veel organisaties investeren in trainingen, heidagen en inspiratiesessies. Waardevolle interventies die kunnen zorgen voor nieuwe inzichten, energie en richting. Toch zien we regelmatig dat de dagelijkse praktijk na verloop van tijd weer de overhand krijgt.

Goede voornemens verdwijnen naar de achtergrond, oude patronen keren terug en teams vervallen ongemerkt in gedrag dat zij juist wilden veranderen. Dat is niet omdat mensen niet willen veranderen. Het heeft vooral te maken met de plek waar gedrag ontstaat. Gedrag ontstaat niet in een trainingsruimte, maar in de context waarin mensen dagelijks samenwerken.

Juist daarom is teamcoaching op de werkvloer zo essentieel als onderdeel van een team ontwikkeltraject. **Omdat het mogelijk maakt om te werken met wat er daadwerkelijk gebeurt, terwijl het gebeurt.**

In mijn werk als teamcoach merk ik keer op keer dat er waardevolle inzichten niet ontstaan tijdens het observeren van samenwerking. Daar waar besluiten worden genomen, spanningen ontstaan, verantwoordelijkheden worden verdeeld en mensen elkaar ontmoeten. Juist daar wordt zichtbaar wat een team helpt en wat een team belemmert.

De blinde vlek

Teams kijken van nature vaak naar de inhoud van hun werk. Gesprekken gaan over;

- resultaten,
- processen,
- taken,
- werkdruk en afspraken.

Logisch, want dat zijn de zichtbare onderdelen van samenwerking. Tegelijkertijd speelt zich onder de oppervlakte vaak een tweede werkelijkheid af. In die werkelijkheid gaat het niet over de inhoud, maar over de manier waarop mensen met elkaar samenwerken.

- Wie neemt het woord en wie houdt zich stil?
- Welke onderwerpen worden vermeden?
- Welke verwachtingen worden uitgesproken en welke blijven impliciet?
- Welke ongeschreven regels zijn van kracht?

Na verloop van tijd worden dergelijke patronen normaal. Ze worden onderdeel van de cultuur. Wat voor een buitenstaander direct zichtbaar is, voelt voor insiders vanzelfsprekend. Juist daarom is het zo lastig om als team met voldoende afstand naar jezelf te kijken. Ik hoor regelmatig uitspraken als: **"Zo zijn wij nu eenmaal"**, **"Daar hebben we het liever niet meer over"** of **"Dat werkt hier gewoon zo"**. Vaak zijn dat signalen dat een bepaald patroon zo ingebakken is geraakt dat niemand zich nog afvraagt of het eigenlijk helpend is.

Dat betekent niet dat teams niet willen ontwikkelen. Integendeel. Het betekent vooral dat zij, net als ieder ander systeem, moeite hebben om hun eigen blinde vlekken te herkennen.

De kracht van teamcoaching on the job

Tijdens een teamsessie kunnen mensen vaak goed **vertellen** hoe zij denken samen te werken. Op de werkvloer laten zij zien hoe zij **daadwerkelijk samenwerken**. Dat verschil is vaak groter dan veel mensen vermoeden.

Wanneer ik aansluit bij een overleg, een MT-bijeenkomst of een projectgroep, zie ik regelmatig patronen die in een gesprek over samenwerking niet of niet goed naar voren komen.

Een leidinggevende die vragen stelt maar zelf direct het antwoord geeft. Teamleden die elkaar aankijken voordat zij iets zeggen. Besluiten waar iedereen mee instemt, maar waar later niemand verantwoordelijkheid voor neemt. Spanningen die voelbaar aanwezig zijn, maar niet benoemd worden. Het interessante aan deze observaties is dat ze niet bedoeld zijn om mensen te beoordelen. **Het gaat niet over goed of fout. Het gaat erom zichtbaar te maken wat er gebeurt.** Zodra een team patronen begint te herkennen, ontstaat er ruimte om er iets mee te doen.

Daarom werk ik in mijn teamtrajecten vaak met meerdere observatiemomenten. Eén overleg zegt iets. Een reeks observaties laat patronen zien. Juist doordat teams worden gezien in hun dagelijkse praktijk ontstaat een veel rijker beeld van wat er werkelijk speelt.

Een kijkje in de keuken gaat dus niet over controle. Het gaat over bewustwording. Over zichtbaar maken wat normaal is geworden. En over het creëren van ruimte om nieuwe keuzes te maken.

Mijn rol

De rol van een teamcoach wordt soms verward met die van een adviseur. Waar een adviseur vaak oplossingen aandraagt, richt een teamcoach zich vooral op het zichtbaar maken van wat er gebeurt.

Dat vraagt een bijzondere positie. Een teamcoach staat tegelijkertijd binnen en buiten het systeem. Dicht genoeg om te begrijpen wat er speelt en voldoende op afstand om patronen te herkennen die voor anderen niet meer zichtbaar zijn.

Voor mij betekent het dat ik de vragen stel waar iedereen overheen stapt, dat ik een terugkerend patroon benoem. En vaak betekent het simpelweg dat ik ruimte creëer voor de vertraging, niet om langzamer te gaan maar om aandacht te geven aan hetgeen dat wordt genegeerd. Hierdoor komt de onderstroom vaak boven en zorgt het op de langere termijn er vaak voor dat de samenwerking efficiënter, effectiever en vaak ook leuker wordt, mede daar er minder hersteltijd nodig is.

Tot slot

Samenwerking loopt zelden vast op inhoud. Veel vaker loopt zij vast op patronen die niemand meer ziet. Patronen die ooit logisch waren, maar die inmiddels meer kosten dan opleveren. Teamcoaching op de werkvloer maakt die patronen zichtbaar op het moment dat ze ontstaan. Niet achteraf, maar in de praktijk zelf. Dat vraagt soms vertraging, soms moed en soms een confronterende spiegel. Tegelijkertijd ligt juist daar de grootste kans op ontwikkeling.

Deze whitepaper is gebaseerd op praktijkervaringen uit teamcoaching en leiderschapsontwikkeling, aangevuld met inzichten uit onderstaande literatuur.
Ardon, A. (2009). Doorbreek de Cirkel.
Ardon, A. (2015). Traag Versnellen.
Lencioni, P. (2002). The Five Dysfunctions of a Team.