

I Teamontwikkeling op gang gebracht

Ineke van de Braak

1.1 Inleiding

"Als er nu maar werkelijk iets verandert. We hebben wel vaker goede dagen gehad met elkaar, onder begeleiding van een externe coach, maar in onze dagelijkse praktijk verandert er vervolgens weinig".

Dit geluid krijg ik als teamcoach bij de start met een team in de eerste ronde – waarin we met elkaar het doel van het teamcoachingstraject verkennen – regelmatig te horen. Naar mijn inschatting heeft het te maken met het feit dat in de praktijk van teamcoaching het accent vaak ligt op groepsdynamische processen en teamcoaches die zich als doel stellen: het bevorderen van goede samenwerkingsrelaties. Sommige coaches bieden hiertoe allerlei werkvormen of teambuildingsactiviteiten aan, waar de nadruk ligt op het samen dingen meemaken en hier vervolgens op reflecteren. Anderen bieden juist conceptuele modellen aan, bijvoorbeeld om bewustwording mogelijk te maken van de rol die ieder teamlid speelt in het team (zoals de Belbin-teamrollen), of om elkaar op een constructieve manier feedback te leren geven (communicatietheorie, kernkwadranten). Ik vind beide invalshoeken zonder meer zeer waardevol, mits ze onderdeel zijn van een ontwikkelingsproces dat nauw aansluit bij de fase waarin de ontwikkeling van het team zich bevindt en de actuele vraagstellingen die de teamleden bezighouden. Te vaak merk ik echter dat dergelijke teamdagen op zichzelf staan. Het wordt dan eerder een soort cursus of training of een gezellig teamuitje. Dit geeft onvoldoende garantie dat er werkelijk iets fundamenteels gebeurt in de ontwikkeling van het team. Vaak worden deze vormen van teamcoaching door de teamleden op het moment zelf wel als positief ervaren, maar is er op de langere termijn toch teleurstelling over het effect ervan.

Teamcoaching is naar mijn idee pas geslaagd wanneer een ontwikkelingsproces op gang wordt gebracht dat daadwerkelijk de effectiviteit van het team in de dagelijkse werking bevordert. Om de effectiviteit van een team te bepalen zijn twee criteria van belang:

- de prestaties van het team in het realiseren van de doelstelling (afgeleid van de organisatiedoelen);
- het arbeidswelzijn van de teamleden.

Het spreekt voor zich dat hierin de samenwerkingsprocessen binnen het team een belangrijke rol spelen en aandacht vragen, maar zij zijn geen doel op zich. Thema-

gecentreerde interactie (verder: TGI) biedt teamleiders en -coaches een integraal kader om juist de samenhang te zien tussen:

- de doelen die gerealiseerd moeten worden;
- de samenwerkingsprocessen;
- de mogelijkheden en behoeften van de individuele teamleden;
- de eisen en mogelijkheden van de context waarbinnen het team zich bevindt.

Vanuit deze bewustwording wordt duidelijk welk aspect aandacht behoeft om werkelijk een volgende duurzame stap te maken in de ontwikkeling van het team.

In de volgende paragraaf werk ik de kenmerken van deze integrale benadering van TGI uit. In de derde paragraaf komt aan bod hoe TGI de teamcoach of -leider ondersteuning kan bieden om een duurzame ontwikkeling op gang te brengen. In de vierde paragraaf concretiseer ik hoe de kwaliteit van de vier factoren – het expliciteren van de teamdoelen, de kwaliteit van de dialoog in samenwerkingsprocessen, aandacht voor de persoonlijke kenmerken en behoeften van de individuele teamleden en de manier waarop het team samenwerkt met andere partijen in de context – van belang zijn voor duurzame teamontwikkeling.

1.2 TGI: een integrale benadering van teamontwikkeling

TGI is een samenhangend systeem dat bestaat uit:

- uitgangspunten voor een *grondhouding* die constructieve samenwerkingsprocessen bevordert (zie 1.2.1);
- een *model* van onze werkelijkheid in samenwerkingsprocessen (zie 1.2.2);
- een *methodiek* die levendige leerprocessen mogelijk maakt (zie 1.2.3).

Grondlegster van TGI is Ruth Cohn. Haar persoonlijke geschiedenis heeft in de ontwikkeling van TGI een belangrijke rol gespeeld. In haar studententijd, zij studeerde psychologie, leefde zij als jonge joodse vrouw in Duitsland in het interbellum. De dreiging van de Tweede Wereldoorlog en de eerste pijnlijke ervaringen van uitsluiting op basis van haar afkomst, deden haar besluiten Duitsland te verlaten. Zij is uiteindelijk in Amerika aan het werk gegaan als psychoanalytica. Het begeleiden van individuele mensen, terwijl de wereld in brand stond door de Tweede Wereldoorlog, was voor haar echter onbevredigend. Zij was geschokt door het feit dat veel menselijk leed werd veroorzaakt door het volgen van 'grote leiders' en dat hele massa's mensen zich afhankelijk opstelden van deze leiders. Zo ontstond haar drijfveer om een pedagogisch systeem te ontwikkelen voor groepen mensen dat constructieve samenwerkingsprocessen mogelijk maakt, mensen in hun waarde laat en hen uitnodigt om verantwoordelijkheid te nemen in dagelijkse situaties.

De persoonlijke geschiedenis van Ruth Cohn en het ontstaan van TGI

Ruth C. Cohn wordt in 1912 in Berlijn geboren. Op 18-jarige leeftijd krijgt zij als joodse vrouw voor het eerst persoonlijk te maken met uitsluiting op basis van haar achtergrond, wanneer het een Duits vriendje verboden wordt met haar om te gaan. Voor haar een schokkende ervaring. In 1933 verlaat zij Duitsland en vestigt zij zich in Zwitserland, waar zij psychoanalyse gaat studeren. In 1941 ontvlucht zij het destructieve klimaat in Europa met massamoord en jodenhaat en vestigt zich met man en kind in New York. Uit deze periode stamt haar drijfveer om TGI te ontwikkelen:

"Gedurende mijn gehele studietijd was er de kwellende vraag: Kunnen we de psychoanalyse en psychodynamische kennis niet gebruiken om grote groepen mensen te helpen in opvoeding, in onderwijs en in organisaties in plaats van slechts individuele patiënten? Kunnen grote groepen mensen sadistisch-masochistische fixaties, illusies en vooroordelen overwinnen? Het werken aan mijn Themagecentreerde Interactie is uitdrukking van de drijvende kracht van deze vraag" (Cohn, 1997).

Vanuit haar ervaringen met groepstherapieën gaat zij op zoek naar een methode voor taakgroepen waarbij ieder individu tot zijn recht kan komen en toch de aandacht steeds weer kan gaan naar de gemeenschappelijke opgave. Zij verdiept zich in de inzichten van verschillende therapeutische modellen en laat zich hierdoor inspireren:

- psychoanalyse: ruimte voor persoonlijke gedachten, gevoelens, angsten, weerstand;
- humanistische psychologie: het positief denken, het geloof in ontwikkeling, het leven in het hier en nu;
- existentialisme: je leven met moed en verantwoordelijkheid opnemen;
- experiëntialisme: uitgaan van concrete gewaarwording en ervaringen;
- Gestalttherapie: aandacht voor de gehele mens.

Ze ontmoet mensen die zeer betekenisvol zijn geweest voor de ontwikkeling van groepsdynamische en therapeutische concepten (Carl Rogers, Virginia Satir, Fritz Perls, Ellis Carl Whitaker). Door het integreren van deze concepten met haar eigen ervaringen, komt Cohn tot de inzichten die hebben geleid tot het systeem van de Themagecentreerde Interactie.

In 1955 geeft ze een workshop voor collega-therapeuten. Zij participeert in deze workshop met een eigen casus, zeer revolutionair voor die tijd. Dit moment zal later beschouwd worden als het begin van TGI. Ze ervaart de kracht van tegelijkertijd leiden én deelnemen en noemt dit participierend leiderschap. Ook wordt zij zich steeds meer bewust van de gelijkwaardigheid van persoon en taak en het aandacht geven aan gevoelens en gedachten. Het belang van het aandacht geven aan storingen dringt tot haar door op het moment dat zij met een groep aan het werk is en zij het bericht krijgen dat John F. Kennedy is vermoord.

In 1965 heeft ze een droom over een gelijkzijdige piramide en als ze wakker wordt realiseert ze zich: dit staat voor vier even belangrijke aspecten in groepen: Ik, Wij, Het en Globe. Haar gedachtegoed krijgt de naam Themagecentreerde Interactie, om zich te onderscheiden van groepsdynamische modellen die geen aandacht hebben voor de taakstelling van een groep.

In 1966 richt zij een eerste TGI-opleidingsinstituut op in New York, WILL, dat staat voor Workshop Institute for Living Learning.

In 1968 gaat Cohn voor het eerst weer naar Europa, uitgenodigd voor het internationale congres voor groepstherapie in Wenen. Ze keert daarna jaarlijks terug voor allerlei congressen en workshops. In 1972 stichten een aantal Duitse collega's WILL Europa. Cohn geeft haar praktijk in New York op, vestigt zich in Zwitserland en verbindt zich aan de Ecole d'Humanité in Hasliberg. TGI verspreidt zich gestaag in Europa, ook onder andere beroepsgroepen dan therapeuten. Het blijkt een waardevol model voor iedereen die zich bezighoudt met leer- en ontwikkelingsprocessen: leerkrachten, trainers, opleiders, organisatieadviseurs, pastoraal werkers, leidinggevendenden, coaches, supervisors. WILL groeit uit tot een internationale koepelorganisatie waarbij inmiddels tal van TGI-verenigingen, -vkgroepen en -opleidingsinstituten uit allerlei landen zijn aangesloten. Het WILL heet inmiddels het Ruth Cohn Institute for TCI - international.

Ruth Cohn leidt thans een teruggetrokken bestaan in Düsseldorf.

(Bronnen: Cohn, 1997; Cohn en Farau, 1984)

1.2.1 DE TGI-GRONDHOUDING

De TGI-grondhouding wordt gedefinieerd door *axioma's* en *postulaten*. Axioma's zijn waardegebonden uitgangspunten. Zij vormen de basis van het TGI-systeem. De axioma's zijn:

1. *De mens is een psychobiologische eenheid.* Laten we in ons dagelijks handelen zowel ons denken als onze emoties en fysieke gewaarwordingen serieus nemen. We zijn als mensen universeel verbonden en zijn daarom autonoom en interdependent. Laten we erkennen dat we elkaar nodig hebben in samenwerkingsprocessen en ons tegelijkertijd niet afhankelijk opstellen van elkaar.
2. *Respect komt toe aan al wat leeft en groeit.* Laten we op een respectvolle manier met elkaar omgaan en elkaar ruimte geven om te ontwikkelen en te groeien.
3. *Ieder mens beschikt over eigen vrije ruimte binnen grenzen, die verruimd kunnen worden.* Laten we moed ontwikkelen om onze vrije ruimte te verkennen en benutten en medeverantwoordelijkheid te nemen.

Op deze axioma's zijn twee *postulaten* gebouwd, die richting geven aan ons dagelijks handelen:

- wees je eigen leider;
- storingen hebben voorrang.

Je bent je eigen leider

Dit is de uitnodiging om je niet afhankelijk op te stellen van formeel leiderschap, maar jezelf te leiden en medeverantwoordelijkheid te nemen in dagelijkse situaties. In het ontwikkelen van het eigen leiderschap oefen je om op een volwassen manier keuzes te maken in verantwoordelijkheid voor jezelf en je omgeving. Dit vraagt wel dat je contact maakt met je eigen gedachten, gevoelens, behoeften en gewaarwordingen. Anderzijds moet je je bewust zijn van je omgeving: de taak die gere-

liseerd moet worden, de mensen met wie je werkt, de organisatie waarbinnen je werkt. Vervolgens moet je een keuze maken: wat wil je doen, in verantwoordelijkheid voor jezelf en je omgeving? Iedere arbeidssituatie heeft – weliswaar begrensde – mogelijkheden om zelf verantwoordelijkheid en invloed te nemen. Teamleden die zich oefenen in het toepassen van het eigen leiderschap, leren hun grenzen te verleggen en hun mogelijkheden te benutten.

Storingen hebben voorrang

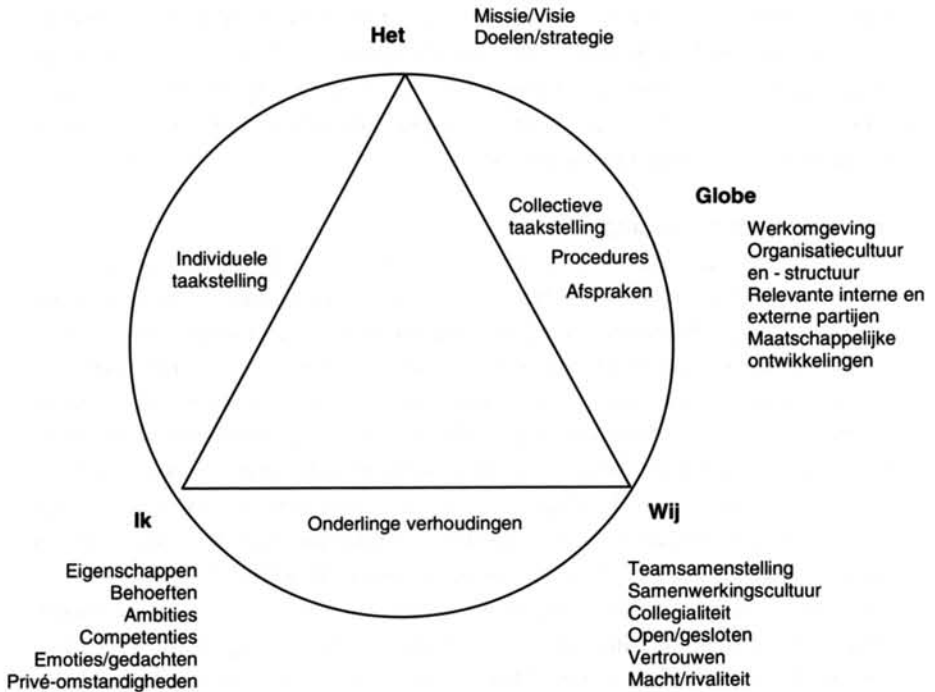
In het dagelijks samenwerken kan er van alles zijn dat je hindert en de aandacht afleidt van de taak waarmee je bezig bent. Dit postulaat nodigt uit om de realiteit van zo'n storing te erkennen en te onderzoeken. Het kan gaan om kleinere storingen die ons op het moment belemmeren, bijvoorbeeld wanneer je er last van hebt dat iemand je niet laat uitspreken of wanneer er zodanig geluidshinder is dat je de anderen niet kunt verstaan, maar ook om grotere, bijvoorbeeld wanneer er spanningen ontstaan omdat er verschillend gedacht wordt over ieders verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Wanneer we de moed hebben om datgene wat ons belemmert of stoort aan de orde te stellen, biedt dit vaak nieuwe mogelijkheden om met elkaar te leren en de effectieve samenwerking verder te ontwikkelen. In sommige gevallen kan een storing snel verholpen worden of is zelfs het uitspreken ervan al een hele opluchting. In andere gevallen is een storing complexer en kan het niet meteen opgelost worden. Maar de moed hebben het uit te spreken, biedt de betrokkenen wel de gelegenheid om te onderzoeken waarover de storing gaat en wat eraan gedaan kan worden. Oplossen van een probleem begint met het erkennen en benoemen ervan.

1.2.2 EEN MODEL VAN DE WERKELIJKHEID

Het zogenaamde vierfactorenmodel van TGI is een weergave van de werkelijkheid waarmee we plaats kunnen geven aan allerlei factoren die in de dagelijkse arbeidssituatie een rol spelen. Vanuit TGI gezien bestaat iedere sociale situatie uit vier factoren: Ik, Wij, Het en Globe. Door wisselende aandacht voor deze vier factoren wordt er gelijk gewicht gegeven aan:

- het realiseren van de taak (Het);
- het samenwerkingsproces van het team (Wij);
- de persoonlijke eigenschappen en het arbeidswelzijn van iedere medewerker (Ik);
- de context van het team (Globe).

Het schema hieronder verduidelijkt de vier factoren en hun onderlinge samenhang:



De dynamiek tussen de factoren bepaalt uiteindelijk de effectiviteit van het team. Om teamontwikkeling op gang te brengen, is het dan ook van belang dat de teamcoach een bewustwording mogelijk maakt van de actuele situatie van het team. Het vierfactorenmodel kan hierbij ondersteuning bieden als analyse-instrument.

1.2.3 DE METHODIEK

Naast uitgangspunten voor een constructieve grondhouding en een model om de werkelijkheid te ordenen, biedt het TGI-systeem de teamcoach of -leider ook methodische handvatten:

- dynamisch balanceren;
- zoeken, vinden en formuleren van het thema;
- participierend leiderschap.

Dynamisch balanceren tussen Ik, Wij, Het en Globe

De kern van de TGI-methodiek is dat wij leren om op zodanige wijze met de vier factoren om te gaan, dat er een levendige situatie ontstaat, waarin steeds mogelijkheden zijn om te leren in de dagelijkse situatie. Om dit te bereiken is het nodig

dat al deze factoren tot hun recht komen en op het juiste moment aandacht krijgen. Dit steeds wisselend aandacht geven wordt dynamisch balanceren genoemd. Het ene moment zal de aandacht moeten gaan naar het formuleren van een duidelijke missie en doelen voor het team (Het), het andere moment naar een conflict tussen een aantal teamleden (Ik-Wij) of naar het bevorderen van een effectieve samenwerking met het management of met een ander team in de organisatie (Globe).

Een teamcoach of -leider bevordert de bewustwording van de ontwikkelpunten van het team door vragen te stellen als:

- is er in het team aandacht voor de vier verschillende perspectieven?
- welke concrete factoren spelen in dit team een belangrijke rol?
- hoe beïnvloeden de factoren elkaar onderling in de actuele situatie?
- waaraan moeten we aandacht besteden om een volgende stap te zetten in de ontwikkeling van het team?

Zoeken, vinden en formuleren van het thema

Het gewaarworden en analyseren van de factoren die in de actuele situatie van het team een rol spelen, leidt tot het vinden van het actuele thema. Het thema is datgene wat wij aan de hand van deze bewustwording als aandachtsveld formuleren. Het thema sluit aan bij wat er leeft én formuleert de eerstvolgende stap in de ontwikkeling van het team. Vergelijk dit met de zone van naaste ontwikkeling van Vygotsky (Vygotsky in Leenders, 1989). Door het thema te formuleren, expliciteren we waarover we het met elkaar zouden moeten hebben om een volgende ontwikkelingsstap te kunnen zetten. Het thema is zo geformuleerd dat:

- het de betrokkenheid van ieder teamlid aanspreekt;
- het net spannend genoeg is om een prikkelende uitdaging te vormen zonder bedreigend te zijn;
- ieder teamlid vanuit zijn persoonlijke ervaring en gewaarwording kan participeren;
- het spanningsveld dat de teamleden ervaren, wordt benoemd.

Participerend leiderschap

Bij TGI hoort een leiderschapsstijl waarbij de leider (teamleider of -coach) verantwoordelijkheid moet kunnen delen met teamleden, zodat zij medeverantwoordelijkheid kunnen nemen en hun eigen leiderschap kunnen ontwikkelen. We noemen dit participerend leiderschap. De participerende leider streeft naar een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie met de teamleden. Hij neemt zijn verantwoordelijkheid als leider in functie van de teamontwikkeling en de ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap van de teamleden, zonder onnodig in de machtspositie te gaan staan of controle te willen hebben op dagelijkse processen. Dit betekent dat de leider steeds dat doet/geeft wat teamleden nodig hebben om effectief te functioneren en zich verder te kunnen ontwikkelen, maar ook niet meer dan dat. Door te veel te doen, worden teamleden beperkt in hun autonomie en ontwikkelingsmogelijkhe-

den; door te weinig te doen, worden zij te weinig ondersteund of uitgedaagd in hun functioneren. Dit goed kunnen inschatten, vraagt betrokkenheid van de leider. Een participerende leider neemt daarom actief deel aan het proces. Hij is betrokken op de teamdoelen en de -leden en maakt actief deel uit van de interacties. Dit maakt het mogelijk om werkelijk contact te maken met wat er speelt en van hieruit te komen tot passende thema's en interventies.

Participerend leiderschap is ook jezelf laten zien, transparant zijn, als leider én als persoon. Hierin is de leider *authentiek* - hij verwoordt oprecht wat hij denkt, voelt of wil - en *selectief*: hij selecteert vanuit zijn verantwoordelijkheid voor de voortgang van het proces. Voorbeelden van transparantie zijn:

- informatie geven over de keuzes die je maakt als leider en je onderliggende principes en uitgangspunten;
- open zijn over de processen die je waarneemt en de gedachten die je hierover hebt;
- iets vertellen over jouw persoonlijke gedachten of ideeën bij een bepaald thema;
- storingen die je ervaart inbrengen;
- jezelf laten zien als lerend individu met persoonlijke behoeften, drijfveren, angsten en onzekerheden.

Door hierin transparant te zijn, is de participerende leider mens onder de mensen. Dit ondersteunt de beleving van gelijkwaardigheid en stimuleert teamleden om hun persoonlijk leiderschap te ontwikkelen. De leider is hierin ook het voorbeeld dat reflectie op het eigen functioneren en het onderzoeken van eigen onzekerheden, de kwaliteit van het functioneren versterkt en niet verzwakt. Hiermee spreekt hij ook de lerende houding van de teamleden aan.

Participerend leiderschap is geen gemakkelijke opgave. Het vraagt van leiders dat zij tegelijkertijd als persoon actief, betrokken en empathisch deelnemen aan het proces én afstand kunnen nemen, analyseren wat zich afspeelt en in volle verantwoordelijkheid vanuit hun rol als leider kunnen interveniëren. Dit betekent dat leiders met name ook hun eigen leiderschap moeten ontwikkelen. Zij moeten processen bij zichzelf, bij medewerkers en in de context waarnemen, hierover kunnen reflecteren en bewust keuzes maken voor een volgende interventie. Je bent steeds deelnemend leider en leidend deelnemer en vanuit je eigen *chairpersonship* maak je afwegingen: wat staat mij hier te doen als ik werkelijk verantwoordelijkheid neem?

1.3 Een fundamentele beweging mogelijk maken

Het TGI-systeem biedt de teamcoach vier belangrijke uitgangspunten die het mogelijk maken om teamontwikkeling duurzaam op gang te brengen:

- bevorderen van het lerend samenwerken (zie 1.3.1);
- streven naar gedeeld leiderschap (zie 1.3.2);
- gelijkwaardigheid installeren van Ik, Wij, Het en Globe (zie 1.3.2);
- leren werken met het actuele thema (zie 1.3.3).

Naarmate de teamleden in het algemeen en de teamleider in het bijzonder zich deze uitgangspunten eigen maken, wordt de kans groter dat zij, ook na de teamcoaching, hun teamontwikkeling duurzaam voortzetten. Daarom is het belangrijk deze uitgangspunten in een proces van teamcoaching met hen te delen.

1.3.1 LEREND SAMENWERKEN

Een noodzakelijke voorwaarde voor duurzame ontwikkeling is dat de teamleden leren van hun dagelijkse ervaringen. Door regelmatig tijd in te ruimen om te reflecteren op hoe ze met elkaar bezig zijn en te toetsen of ze de goede dingen doen, kunnen ze samen leren. Er is ruimte nodig om met elkaar na te denken over principes en identiteit, om te kunnen bepalen wat ze willen met elkaar en hieraan hun dagelijkse activiteiten te toetsen. Dan kunnen we spreken van lerend samenwerken of *organizational learning* (Swieringa en Wierdsma, 2002; Argyris en Schön, 1996). Een doel van teamcoaching is dan ook dat de teamleden leren te leren.

Het TGI-systeem ondersteunt een proces van ervaringsgericht leren en wordt ook wel 'levend leren' genoemd. Het dynamisch balanceren tussen de vier factoren en het leren werken met het TGI-thema bevorderen een ontwikkelingsgericht proces. De voortdurende afwisseling van actie en ervaring, gewaarwording, reflectie en weer in volle verantwoordelijkheid keuzes maken voor nieuwe acties, brengt teamontwikkeling op gang.

De TGI-postulaten 'wees je eigen leider' en 'storingen hebben voorrang' versterken dit lerend samenwerken. De teamleden worden aan de hand van deze postulaten uitgenodigd tot een bezinning op de actualiteit, hun waarneming serieus te nemen en medeverantwoordelijkheid te nemen voor een volgende stap in de ontwikkeling. Het TGI-systeem maakt het met deze uitgangspunten mogelijk dat de teamleden zich tijdens het coachingsproces de drie niveaus van leren eigen maken, zoals bedoeld in het concept van *organizational learning*: verbeteren (enkelslag), vernieuwen (dubbelslag) en ontwikkelen (drieslag) (Swieringa en Wierdsma, 2002; Argyris en Schön, 1996).

1.3.2 GEDEELD LEIDERSCHAP

Naarmate de leiderschapsfuncties in het team door meerdere teamleden worden vervuld, vergroot dat de kans op duurzame ontwikkeling. Teamleden die persoonlijk leiderschap op zich nemen, zullen zich uitspreken over hoe zij de werkelijkheid

in het team ervaren en met elkaar op zoek gaan naar mogelijkheden om zich in het dagelijks werk te verbeteren en te ontwikkelen. De uitgangspunten van TGI kunnen de teamleider en -coach ondersteunen in het aanspreken van dit eigen leiderschap. Het TGI-systeem is hierop ook gericht. De axioma's en de postulaten impliceren dat de teamleider een grondhouding ontwikkelt die het eigen leiderschap van de teamleden aanspreekt. De TGI-leiderschapsstijl geeft de teamleden de ruimte om tot hun recht te komen en verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf, de anderen, de taak die moet worden volbracht en de context waarin ze zich bevinden. Deze leiderschapsstijl doet een beroep op teamleden om zich niet afhankelijk of tegenafhankelijk te gedragen, maar zichzelf te sturen.

Ook het werken met thema's stimuleert het eigen leiderschap. Door het thema expliciet te formuleren, te onderzoeken of iedereen zich kan verhouden tot het thema en te bekijken of het een goede volgende stap is in de ontwikkeling van het team, wordt het mogelijk dat de teamleden actief participeren.

In het TGI-systeem zijn een aantal *hulpregels* voor de communicatie geformuleerd. Deze hulpregels nodigen de teamleden uit om actief deel te nemen en medeverantwoordelijk te zijn. Het meest uitgesproken komt dit terug in het beroep op *selectieve authenticiteit*. In het beroep op *authenticiteit* zit de uitnodiging om eerlijk en oprecht te zijn en je persoonlijke gedachten en gevoelens uit te spreken. Het gaat erom in samenwerkingsprocessen met elkaar te delen wat je bezighoudt, wat je ideeën, wensen en behoeften zijn. Door de toevoeging van *selectiviteit* word je echter ook uitgenodigd om hierin niet alleen je impulsen te volgen, maar ook je oordeelsvermogen en je inschatting van de totale situatie mee te nemen. Wat wil ik doen met mijn gewaarwording, in verantwoordelijkheid voor mijzelf, de ander en de taak die we moeten realiseren? Alles overwegende maak je een keuze over wat je wel of niet wilt doen of zeggen.

1.3.3 GELIJKWAARDIGHEID VAN IK, WIJ, HET EN GLOBE

TGI gaat ervan uit dat de teameffectiviteit wordt vergroot, naarmate de teamleden in het lerend samenwerken gelijk gewicht geven aan deze vier factoren. In mijn praktijk als teamcoach of teamleider word ik er steeds weer in bevestigd dat een team niet effectief is wanneer bepaalde factoren steeds weer aandacht krijgen en andere factoren voor langere tijd worden onderbelicht. In het kader hieronder een aantal voorbeelden hiervan.

Te veel gewicht op het Het

Een team van professionals werkt zeer taakgericht en heeft hoge kwaliteitsnormen ontwikkeld voor de inhoudelijke opgaven. De werkdruk is hoog. Er wordt weinig aandacht besteed aan de onderlinge samenwerking. Op een bepaald moment ontstaan er irritaties in de

groep, die uiteindelijk tot conflicten leiden die niemand heeft voorzien. Het oplossen van deze conflicten vraagt alsnog veel energie.

Te veel gewicht op het Wij

In een team staat collegialiteit en saamhorigheid hoog in het vaandel. In besluitvormingsprocessen wordt een sterk beroep gedaan op consensus. Er is weinig ruimte voor afwijkende meningen. Het gevolg is dat deze groepsdruk een verstikkend effect heeft op de individuele teamleden. Teamleden durven zich niet open en eerlijk uit te spreken en het creatieve denken van het team wordt hierdoor belemmerd.

Te veel gewicht op de Globe

Een team wordt geheel in beslag genomen door een aanstaande fusie op organisatieniveau. Er wordt veel gepraat over wat er allemaal zou kunnen gebeuren. Verschillende teamleden zitten in werkgroepjes die meedenken over het fusieproces. Ondertussen is er echter weinig aandacht voor de persoonlijke beleving van de teamleden, terwijl sommigen zich echt veel zorgen maken over hun toekomstmogelijkheden. Bovendien wordt het steeds moeilijker om de concentratie op te brengen om in dergelijke omstandigheden de dagelijkse taken van het team goed te realiseren.

Te veel gewicht op het Ik

Een team geeft veel ruimte aan persoonlijke situaties en wensen van individuele teamleden. Zo krijgt een teamlid met persoonlijke problemen in de priv esfeer erg veel aandacht in het team. Deze persoon krijgt zo veel ruimte dat dit ten koste gaat van het dagelijks werk. Bovendien duurt dit nu al zo'n lange periode, dat de werkdruk voor de anderen hierdoor te hoog wordt.

Gestagneerde teamontwikkeling kan weer op gang worden gebracht door het team bewust te maken dat het bovenmatig aandacht en energie besteedt aan  en of enkele van de vier factoren en van de effecten hiervan op de effectiviteit van de teamwerking. Om bewustwording te bereiken, kan de teamcoach de teamleden uitnodigen de situatie vanuit een ander perspectief te bekijken.

1.3.4 OP ZOEK GAAN NAAR ACTUELE THEMA'S

Door het leren werken met de vierfactorenanalyse en het vinden en benoemen van het actuele thema, leren teamleden om datgene met elkaar te bespreken wat hun werkelijk bezighoudt in plaats van dat zij zich laten leiden door procedures of overvolle agenda's. Dit vraagt om het vermogen zorgvuldig waar te nemen wat er speelt (*awareness*) en om de moed zich hierover uit te spreken. Het is dan ook

van belang om deze kwaliteiten aan te spreken als teamcoach. Daarnaast is dit de kunst van het dynamisch balanceren: in de actuele situatie kunnen inschatten hoe deze factoren een rol spelen in de dynamiek van het team en welke factor aandacht moet krijgen.

Vanaf het intakegesprek is het vierfactorenmodel voor mij een effectieve ondersteuning om een beeld te krijgen van wat er speelt in het betreffende team. Door vragen te stellen vanuit de vier verschillende perspectieven, krijg ik een eerste indruk van hoe deze factoren elkaar in deze concrete situatie beïnvloeden. Zo wordt helder welk aspect aandacht vraagt en wat de levende thema's zijn. Ik merk vaak dat degene met wie ik het intakegesprek heb het al heel inspirerend vindt om op deze manier over het team na te denken. Ik geef ook vaak tijdens een eerste teamcoachingssessie een minilezing over het vierfactorenmodel en de dynamiek tussen de vier factoren. Dit geeft teamleden een kader om de samenhang te zien tussen de thema's die tijdens de teamcoaching aan bod komen. Dit inzicht verhoogt voor hen de mogelijkheid om medeverantwoordelijkheid te nemen voor hun teamontwikkeling.

1.4 De inhoudelijke betekenis van de vier factoren

Het TGI-systeem gaat uit van gelijkwaardigheid van de vier factoren. Dat betekent ook dat de kwaliteit van de vier factoren afzonderlijk betekenis heeft voor de kwaliteit van de teamontwikkeling. Onduidelijke of niet haalbare doelen, verzichte samenwerkingsrelaties, een teamlid dat niet functioneert of een conflict met het hoger management, kunnen de teamontwikkeling behoorlijk belemmeren terwijl een inspirerende visie, samenwerkingsrelaties waarin ieder teamlid tot zijn recht komt, gemotiveerde en bekwame teamleden en een goede wisselwerking met andere partijen in en buiten de organisatie allen een cruciale rol spelen in het op gang brengen van duurzame ontwikkeling.

1.4.1 IS ER EEN EXPLICIET EN INSPIREREND TEAMDOEL? (HET)

Is de collectieve taakstelling helder? Weten deze mensen wat ze met elkaar moeten doen? Waartoe moeten zij samenwerken? Dit type vragen stel ik als teamcoach tijdens een intakegesprek. Heel vaak kost het de betrokkenen moeite om hier antwoorden op te geven. Groepen mensen vormen een team, omdat ze hetzelfde werk doen of omdat ze in de organisatiestructuur nu eenmaal bij elkaar horen. Vaak is het echter niet duidelijk wat het verbindende doel is.

Om tot succesvolle teams te komen, is het echter van belang dat de teamleden met elkaar een helder contract aangaan over wat ze willen met elkaar. *“De beste teams investeren een geweldige hoeveelheid tijd en energie in het exploreren van – en*

overeenstemming bereiken over – een doel waar men zowel individueel als collectief achter staat” (Verhoeven, 2006).

Wanneer teamleden zich bewust worden van wat ze werkelijk willen met elkaar – wat willen we bereiken en wat zijn onze gedeelde waarden – ontstaat een inspirerende visie. Zij maken met elkaar een contract dat verbinding geeft in de samenwerking en het commitment van de individuele teamleden aanspreekt. Wanneer we vanuit deze visie dan weer kijken naar de actuele werkelijkheid, wordt ook duidelijk waar ontwikkelpunten liggen op weg naar het realiseren van deze visie. Leren dat wordt gestuurd door wat we met elkaar willen (visie) en wie we willen zijn (waarden, teamidentiteit) is leren op het diepste niveau en maakt werkelijk ontwikkeling mogelijk (zie ook: Swieringa en Wierdsma, 2002; Argyris en Schön, 1996).

1.4.2 BEVORDEREN VAN DE DIALOOG IN DE SAMENWERKING (WIJ)

Een ander aspect dat cruciaal is om duurzame teamontwikkeling op gang te brengen, is het bevorderen van de dialoog in de samenwerking. In het vierfactorenmodel wordt het Wij als één van de factoren gezien. Hiermee wordt erkend dat de dynamiek van een team een eigen leven gaat leiden. Het team wordt als een systeem gezien. Dit systeem wordt gevormd door een voortdurend proces van actie en reactie en wederzijdse beïnvloeding, waardoor bepaalde patronen ontstaan (zie ook Lingsma, 2000).

Ieder teamlid is onderdeel van dit systeem en ervaart het vanuit het eigen perspectief. Iedereen heeft daarmee ook zijn beeld van de werkelijkheid. Problemen ontstaan vaak wanneer teamleden elkaar vanuit dit beeld van de werkelijkheid gaan overtuigen en niet meer luisteren naar elkaar. In teams waar conflicten in de samenwerking zijn ontstaan, is het vaak zo dat de verschillende teamleden het eigen werkelijkheidsbeeld als waarheid zijn gaan zien. Het gedrag van een ander teamlid of teamleden wordt dan in het verlengde hiervan als oorzaak van de conflicten bestempeld. Dit leidt vaak tot destructieve processen waarin de schuldvraag centraal komt te staan. Als teamcoach tracht ik de bewustwording te bevorderen dat ieder zijn beperkt beeld heeft van de werkelijkheid en dat we alleen door naar elkaar te luisteren en ons in te leven in het perspectief van de ander, tot een gedeeld beeld van de werkelijkheid kunnen komen. Door de beelden te delen, worden de teamleden zich bewust van de patronen en ieders aandeel hierin en kunnen ze worden doorbroken.

Het werken met het TGI-thema is zeer ondersteunend in het bevorderen van deze dialoog. Met behulp van het geformuleerde thema nodig ik als teamcoach uit om ieders perspectief zichtbaar te maken. Eén van de criteria van een TGI-thema is dat ieder teamlid vanuit zijn persoonlijke ervaring en gewaarwording kan participeren. Dus geen discussie óver een bepaald onderwerp met de bedoeling elkaar

te overtuigen. maar een uitwisseling van gedachten waarin ieders perspectief er toe doet. Bijvoorbeeld:

- balanceren tussen directheid en zorgvuldigheid: hoe ervaar ik hierin onze onderlinge communicatie?
- tussen zelfstandig werken en collegiaal samenwerken: wat is mijn behoefte?
- op weg naar een effectieve en inspirerende overlegstructuur: hoe ervaar ik het nu en wat is mijn wens?

Juist doordat ieders beeld ertoe doet, ontstaat er ruimte voor dialoog en het opbouwen van een gedeeld beeld van hoe de teamleden de werkelijkheid ervaren en hoe ze willen werken met elkaar. Erkennen van diversiteit in ervaring, beleving en behoeften geeft juist verbinding en saamhorigheid, omdat iedereen zich gehoord voelt en dan ook meer bereid is om naar de ander te luisteren en samen tot iets nieuws te komen. Dit maakt duurzame ontwikkeling mogelijk. Herstel van de dialoog maakt het immers mogelijk om alle andere aspecten die de kwaliteit van de samenwerking kenmerken te bespreken met elkaar.

1.4.3 DE TEAMLEDEN IN BEELD (IK)

Een team wordt gevormd door de teamleden. Dat betekent dan ook dat teamontwikkeling niet op gang komt wanneer de individuele teamleden niet goed functioneren en zichzelf niet ontwikkelen. Degene die het team begeleidt, moet er dan ook oog voor hebben hoe het met de individuele teamleden is. Hoe is het met hun arbeidsmotivatie en -welzijn? Hoe ontwikkelen zij zich hun competenties in het vervullen van de eigen rol en taak en in de samenwerking? Hoe beïnvloedt dit de werking van het team?

Dit helder krijgen vraagt om aandacht voor de individuen. Het is van belang dat teamleden hun persoonlijke doelen kunnen verbinden met team- en organisatie-doelen. Dit kan aan bod komen tijdens teamsessies over de visie en de taken en rollen die hier uit voortkomen: welke persoonlijke ambities heeft elk van ons hierin? Welke rol wil ik opnemen? De teameffectiviteit neemt toe wanneer er in het team ruimte is voor diversiteit in taken en rollen. Kennen de teamleden elkaars ambities en mogelijkheden? Ik heb vaak meegemaakt hoe inspirerend teamsessies zijn waarin individuele teamleden presenteren hoe zij met hun werk bezig zijn. Door zich te verdiepen in elkaars visie en ambities, wordt namelijk vaak ook duidelijk waar samenwerkingsmogelijkheden en ontwikkelkansen liggen.

Het individuele functioneren van de teamleden moet echter zeker worden ondersteund door de direct leidinggevende van het team. Het komt de teamontwikkeling zeker ten goede wanneer de direct leidinggevende regelmatig een individueel gesprek heeft met de teamleden over het eigen functioneren, het persoonlijk arbeidswelzijn, de ambities en de ontwikkeldoelen. In het gesprek kan het tot een

afstemming komen tussen de persoonlijke doelen van het teamlid en de mogelijkheden en grenzen van de organisatie.

1.4.4 VERBINDING MET DE CONTEXT (GLOBE)

Teams zijn effectiever naarmate zij op een effectieve manier verbinding maken met de context waarbinnen ze werken. Inspiratie in teams ontstaat vaak omdat de teamleden betekenis kunnen geven aan hun werk door zich het belang voor de buitenwereld te realiseren: waar doen we het allemaal voor? Ook is het van belang dat de teamleden ervaren dat zij een zinvol onderdeel vormen van een groter geheel: de missie en visie van de organisatie.

Effectieve teams realiseren zich dat zij onderdeel zijn van een keten en dat de manier waarop zij werken andere teams of afdelingen beïnvloedt en andersom. Ook hier is sprake van een voortdurend balanceren tussen autonomie en interdependentie. Teamcoaching dient er dan ook op gericht te zijn het team uit te nodigen verbinding te maken met de context. Concreet betekent dit bijvoorbeeld:

- vanuit het perspectief van de klant kijken;
- over de eigen grenzen heen kijken;
- medeverantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van de organisatie;
- multidisciplinair samenwerken;
- de kansen en mogelijkheden van de context benutten.

1.5 Tot slot

De kracht van TGI zit naar mijn ervaring in de integrale benadering. Het concept biedt hiermee voor begeleiders van teams uitgangspunten voor een grondhouding en een concrete methodiek. Dit ondersteunt begeleiders in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Daarnaast biedt het vierfactorenmodel een integraal model van de werkelijkheid, waarmee aan de complexiteit van deze werkelijkheid recht wordt gedaan. De vele factoren die een rol spelen in het begeleiden van teams krijgen daarmee gericht aandacht en worden in hun samenhang gezien. Door het werken met thema's wordt deze complexiteit teruggebracht tot het meest essentiële uitgangspunt om ontwikkeling in teams op gang te brengen: laten we met elkaar bespreken wat ons werkelijk bezighoudt en wat er echt toe doet, om een volgende stap in onze ontwikkeling te zetten.