

Spanningen in je team? Teamcoaching kan helpen

Binnen teams kan de druk soms aardig oplopen.

Bezuinigingen op onderwijs, technologische veranderingen, maatschappelijke onrust en toenemende polarisatie brengen spanning en stress met zich mee. Dit kan in een team negatief doorwerken in de sfeer en de kwaliteit van samenwerking.

Uit onderzoek weten we dat organisaties met een open ontwikkelingsgerichte cultuur, waarin feedback geven normaal is en van fouten wordt geleerd, beter presteren. Teamcoaches Mieke Reidinga en Hanna Boersema hebben afgelopen jaar verschillende VU-teams geholpen om de samenwerking en sfeer weer op de rit te krijgen. “Juist als je onder druk staat, is tijd nemen voor de verbinding met elkaar broodnodig. Het helpt om oud zeer op te ruimen en samen beter te kunnen focussen op je doelen als groep.”

Wat is het risico van een ongezonde spanning voor een team?

“In teams die onder druk staan zien we vaak een verstoorde verhouding tussen leidinggevend en professionals of tussen collega’s onderling. Er wordt over elkaar gepraat in plaats van met elkaar. Voorvallen worden niet uitgepraat, waardoor mensen zich ongemakkelijk en gespannen voelen.” Mieke en Hanna zien dat zulke situaties er gemakkelijk toe leiden dat mensen energie verliezen, vertrouwen in elkaar kwijtraken of erger. Soms wordt dit versterkt door meningen en oordelen van buiten, zoals collega’s of media, met nog meer spanning tot gevolg. Zo kan een sfeer ontstaan van verwijten en

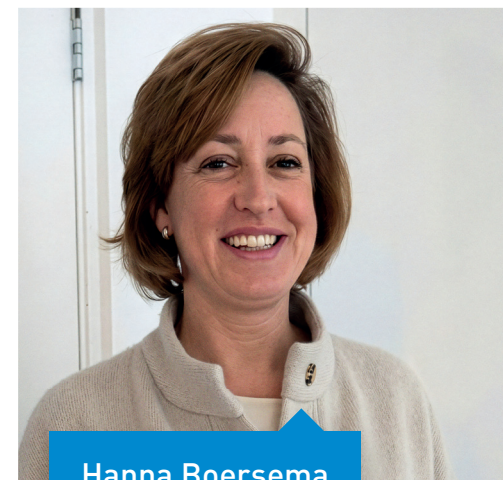
onbegrip en wordt het steeds lastiger om in gesprek te komen over onderliggende emoties. In de teams die ze begeleid hebben zagen ze een brede waaier aan zulke emoties, variërend van teleurstelling over ingevoerde veranderingen, ontgoocheling over impactvolle keuzes, angst om niet aan hoge eisen te voldoen tot behoefte aan steun en waardering. Zolang deze gevoelens en behoeften niet worden benoemd en erkend, blijven ze doorwerken in de samenwerking.

Wat helpt teams die onder druk staan?

De dienst HRM, Arbo & Milieu krijgt regelmatig vragen van teams om de samenwerking en communicatie vlot te trekken. Vaak is teamontwikkeling in de vorm van de TeamUp workshop of een dialooggesprek passend, maar wanneer de druk te hoog is opgelopen kan het helpen om externe professionele hulp van een teamcoach in te schakelen. De VU heeft een teamcoachpool met externe teamcoaches die de organisatie goed kennen, maar er geen deel van uitmaken. Een teamcoach helpt het team om uit de groef te stappen en samen te onderzoeken en uit te spreken wat het team belemmert in het samen realiseren van de doelstellingen van het team [zie het kader Teamcoaching].

Heeft een leidinggevende hierin ook een rol?

“Absoluut. We zien hoe belangrijk het is dat een leidinggevende aandacht heeft voor zowel de zichtbare bovenstroom als de minder zichtbare onderstroom. In de bovenstroom zijn vragen belangrijk als: zijn er heldere afspraken over hoe we omgaan met roostervraagstukken? Wat zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een sectiehoofd? Hoe zorgen we samen voor het inwerken van nieuwe docenten? Om de onderstroom te begrijpen is een ander soort vragen belangrijk: bespreken we voldoende de zaken die niet goed gaan? Is er ruimte om elkaar feedback te geven? Wat zijn hier de ongeschreven regels en helpen die ons of zitten ze ons juist in de weg?”



Hanna Boersema

Hanna en Mieke zien dat veel van deze vragen klinken als de bekende weg, maar in de praktijk door teamleden heel verschillend beleefd worden. De leidinggevende heeft een rol om zowel de boven- als de onderstroom bespreekbaar te maken. Ze hebben namelijk allebei invloed op het welzijn van het team.

Wat is jullie belangrijkste bijdrage in de teamcoaching?

“Dat is een lastige vraag, want elk team is anders. Maar als we terugkijken, kun je wel zeggen dat twee zaken altijd terugkomen: ten eerste het team helpen ruimte te maken voor een goed gesprek over de samenwerking en ten tweede het leren kijken vanuit een systemisch perspectief.”

Hanna: “Voor veel teams is het nieuw om tijd in te ruimen voor het gesprek over samenwerking en welzijn in het team. Hoe willen we samenwerken? Welke waarden vinden wij belangrijk? Hoe gaan we om met conflict? Wat zijn onze spelregels? Door dit naar elkaar uit te spreken wordt de drempel lager om het erover te hebben wanneer het een keer moeilijk gaat. En door dit regelmatig te doen groeit het vermogen van het team om gezamenlijk kwesties op te lossen en gedeelde verantwoordelijkheden op te pakken.”

Dat is herkenbaar. Maar wat is systemisch kijken?

Mieke: “Systemisch kijken wil onder meer zeggen dat je niet denkt in termen van dader en slachtoffer of schuldige en onschuldige, maar dat je focust op de onderlinge relaties en de dynamiek die je samen creëert. Samenwerking is immers altijd het resultaat van een wisselwerking tussen mensen. Als er spanning is helpt het om de vraag te stellen: wat gebeurt er tussen ons? Maar vooral ook: wat doe ik waardoor jij zo doet? Uiteindelijk is het doel van samenwerking dat mensen hun werk goed kunnen uitvoeren, dat er synergie ontstaat en dat je het een beetje leuk hebt met elkaar. Juist als het spannend is wil je immers een prettige thuishaven hebben met collega’s waar je op kunt leunen.”



Mieke Reidinga

Teamcoaching: de inzet van een professionele teamcoach

Teams kunnen besluiten tijd en energie te willen steken in hun samenwerking. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn. Er zijn veel nieuwe collega’s bijgekomen. Er is iets vervelends gebeurd. Er komt een grote verandering aan die veel van het team vraagt. Er zijn spanningen. In zulke situaties kan het helpen om de hulp in te schakelen van een teamcoach.

- **Een teamcoach** is een professional die geen relatie heeft met het team. De teamcoach wordt als neutraal gezien en kan helpen om het teamgesprek voldoende diepgang te geven en ook zaken te bespreken die lastig of spannend zijn. De VU heeft een teamcoachpool met externe teamcoaches die gematcht worden op een teamvraag.
- **De vorm en duur** van teamcoaching kan variëren van 1 of 2 dagdelen rond een specifieke vraag tot een traject van een half jaar met meerdere bijeenkomsten en tussentijdse gesprekken.
- **De invulling** van de teamcoachbijeenkomsten hangt af van de situatie. Soms start de teamcoach met individuele gesprekken. Zo kunnen mensen hun verhaal kwijt en geeft het de teamcoach een beeld over wat er speelt en welke vervolgstappen er nodig zijn.
- **Soms is een vervolgstap** gericht op teruggaan in de tijd en stilstaan bij impactvolle gebeurtenissen, zodat er ruimte komt om deze te verwerken. Een vervolgstap kan ook toekomstgericht zijn door te bespreken waar men samen naar toe wil en wat daarvoor nodig is in termen van houding en gedrag.

Denk je dat jouw team met een teamcoach aan de slag moet om teamproblemen op te pakken en de samenwerking weer op de rit te krijgen? **Neem een kijkje op onze teamcoachpagina!**

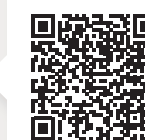


Wat kun je als team zelf doen?

In teams, afdelingen of secties kun je bewust met elkaar sturen op fijne werkrelaties. Mieke en Hanna hebben al in de loop van de tijd allerlei initiatieven voorbij zien komen. Enkele voorbeelden:

- **Maak tijd voor gezamenlijke activiteiten.** Denk aan gezamenlijke afdelingslunches, al dan niet met een vakinhoudelijk thema. Vakinhoud is wat professionals immers het meeste bindt.
- **Organiseer momenten om de teamsamenwerking te bespreken.** Zorg dat je tijdens een vergadering ook een moment hebt om te bespreken hoe de samenwerking ervaren wordt en hoe mensen erbij zitten. Wat gaat goed? Wat kan beter?
- **Maak het gewoon om feedback te kunnen geven aan elkaar.** Vertel wat het gedrag van de ander betekent voor jou. Geef feedback aan degene die het betreft en vermijd gesprekken over elkaar. Vraag waarom hij of zij ‘zo’ doet. Soms zit er iets anders achter.
- **Geef lucht aan emoties.** Neem de tijd om naar het verhaal van je collega te luisteren, stel vragen, vraag door. Emoties zijn er en doen mee. Iedereen heeft de behoefte om gehoord en gezien te worden en erbij te horen. Je hoeft het er niet mee eens te zijn, maar je kunt wel proberen te begrijpen waar iemands reactie vandaan komt en wat de situatie met iemand doet.

Wil je meer lezen over wat de VU te bieden heeft op gebied van **teamontwikkeling en de TeamUp workshop?**



Redactie Personeelspagina > HRMAM
Tekst > Rolien Walinga
Vormgeving > Designstudio VU