

Valkuilen bij teamcoaching

Casus

Een team functioneert volgens de directie onder de maat, er zijn met regelmaat leden vervangen maar dat heeft naar het oordeel van de directie onvoldoende verbetering gebracht. De directie besluit daarom tot twee maatregelen, zij stelt een nieuwe teamleider aan en zoekt een externe coach om het team te begeleiden.

De directie benadert daartoe enkele partijen en stelt een coach aan. Het team is niet vooraf gekend in de procedure en de benoeming van de coach.

In de overeenkomst met de coach zijn een aantal afspraken gemaakt, naast de gebruikelijke afspraken over te besteden aantal (coachings)uren e.d. is ook opgenomen dat de coach individuele persoonlijkheidsscans zal afnemen en op basis daarvan ook een teamanalyse zal maken. De uitkomsten van die scans moeten er aan bijdragen dat de individuele teamleden hun kwaliteiten optimaal kunnen gebruiken. Tevens zal de coach op basis van die uitkomsten de teamleider adviseren over de formele taak- en rolverdeling binnen het team.

Het proces

Eerste stap van de coach is het houden van een voorlichtingssessie. De teamleden zijn na deze voorlichting optimistisch. De scan wordt wel genoemd maar er wordt niet bij verteld dat mede de bedoeling is dat op basis daarvan de teamleider geïnformeerd zal worden over de individuele uitkomsten en geadviseerd zal worden over de taak- en rolverdeling binnen het team. Ook wordt de presentatie na afloop niet aan de teamleden verstrekt.

De scan wordt vervolgens afgenomen, het is een vragenlijst gebaseerd op het gedachtengoed van Jung. De coach heeft vertrouwen in deze lijst maar er ontbreken door derden te controleren gegevens over de waarde van deze scan.

De uitkomsten van de scan worden individueel besproken, de coach is van plan om deze daarna voor te leggen aan de teamleider. Eerst na expliciet bezwaar van aan aantal teamleden komt zij daar op terug en vraagt de leden individueel om toestemming, sommigen geven die, anderen niet. Met enkele teamleden volgen één of enkele coaching gesprekken.

Vervolgens wordt de teamanalyse gezamenlijk besproken met het team en de teamleider. In deze analyse zijn, zonder dat dit vooraf bij het team bekend was, sommige uitkomsten tot met name genoemde individuele teamleden te herleiden.

Het vertrouwen is bij een aantal teamleden verdwenen, zij zijn van mening dat de coach vooral de belangen van de directie dient en werken verder niet meer mee aan dit traject. Het traject wordt beëindigd.

(Enkele teamleden zijn overigens tevreden over het geboden traject.)

Bevindingen van de Raad

De procesgang is bij de zitting uitvoerig besproken waarbij beide partijen vragen van de Raad hebben beantwoord en hun visie hebben kunnen geven. Bij elk van de stappen zoals in bovenstaande paragraaf beschreven heeft de Raad voor de Klachtenbehandeling haar bedenkingen. Hoewel zij uitgaat van de goede bedoelingen van de coach heeft deze in het spanningsveld tussen team en directie de vereiste professionele distantie niet voldoende kunnen bewaren. Gebrek aan

transparantie, een te groot optimisme/ vertrouwen in eigen vermogen om dit probleem op te lossen en onvoldoende bewustzijn wat de Noloc gedragscode aan eisen stelt liggen daaraan ten grondslag.

Wat kunnen wij hiervan leren

Wees van af het begin transparant, over het proces en over jezelf, met name of er mogelijk conflicterende belangen kunnen zijn: heb je eerder opdrachten uitgevoerd waarbij deelnemers of opdrachtgever zijn betrokkenen, of ken je sommige betrokkenen uit anderen hoofde.

Bewaar een evenwicht tussen optimisme en realisme en straal dat uit. Noloc coaches komen met regelmaat terecht in een situatie waar al zoveel is voorgevallen dat een herstel van de onderlinge verhoudingen onwaarschijnlijk is.

Leg steeds vast wat je gaat doen en wat je gedaan hebt (en kijk kritisch naar de verschillen daartussen) .

Check of alle betrokkenen goed kunnen overzien wat je voorstel betekent, dus vraag niet alleen om instemming maar check ook of iedereen zich realiseert wat dat betekent, een voorlichtingssessie is niet genoeg maar geef de presentatie mee en ga bij een volgende bijeenkomst in op vragen.

Behandel de Noloc gedragscode en geef deze mee .

Laat alle betrokkenen schriftelijk bevestigen dat zij instemmen met het voorstel, eventueel onder welke voorwaarden, dat kan per mail.

De dynamiek van een traject, zeker als het om een team gaat, is nooit compleet te voorspellen dus bespreek de veranderingen onderweg en herhaal de hierboven genoemde stappen.

De inzet van een scan.

Er zijn vele vragenlijsten in omloop, waarbij de wetenschappelijke onderbouwing of, met andere woorden, het bewijs dat de vragenlijst in de praktijk daadwerkelijk voorspelt wat er beloofd wordt, ontbreekt. De uitkomsten van een vragenlijst kunnen desondanks wel een basis voor gesprek vormen, maar wees je ervan bewust dat partijen er regelmatig veel te stellige conclusies aan verbinden. Dat geldt eens te meer als deze uitkomsten (mede) gebruikt worden om er selectiebeslissingen op te baseren.

Bespreek de uitkomst van de scan eerst met de individuele deelnemer en geef deze de tijd om te beslissen of, aan wie en onder welke voorwaarden de uitkomsten ter inzage mogen worden gegeven. De inhoud van jouw rapport is niet onderhandelbaar, maar geef de deelnemer wel ruimte om als zodanig herkenbaar eigen commentaar aan het verslag toe te voegen.

Alleen de gegevens van wie daar toestemming voor geeft mogen in de gezamenlijke analyse verwerkt worden. Bespreek deze eerst alleen met de direct betrokkenen (dus niet met de leidinggevende of P&O erbij). Gegevens mogen niet herleidbaar zijn tot individuen. Om die reden wordt vaak een minimum aantal van 7 of 8 deelnemers gehanteerd voor een teamanalyse. Bij kleinere aantallen zijn gegevens voor ingewijden toch vaak herleidbaar tot individuen.

Coaching/ontwikkeling en selectie zijn nooit compleet los van elkaar te zien, toets dus of opdrachtgever en deelnemer zich er van bewust zijn dat wat in aanvang bedoeld was als een ontwikkeladvies ook gebruikt kan worden in een selectie situatie. Probeer te voorkomen dat je daarin verzeild raakt maar laat je er in ieder geval niet door overvallen en laat je niet verleiden tot het doen van uitspraken die buiten het terrein van je oorspronkelijke opdracht vallen.

Je hoeft de deelnemers geen inzage te geven in financiële afspraken met de opdrachtgever maar vermeld wel eventuele resultaatverplichtingen zoals dat bijvoorbeeld een deel van de fee alleen betaald wordt als er een vooraf beschreven succes is geboekt en jij dus financieel belang bij dat succes hebt.

Als er toch conflicten (dreigen te) ontstaan: blijf in gesprek, graaf je niet in in eigen gelijk of formele overwegingen, bied oprecht excuus aan voor wat (ook onbedoeld) fout is gegaan, vraag de klagers wat zij willen, lees de gedragscode nog eens extra na en zoek overleg met collega's die vanuit een afstand vaak mogelijke oplossingen kunnen adviseren. Het zou een open deur moeten zijn maar bij vrijwel alle klachten constateren wij dat de klacht de Raad voor de klachtenbehandeling niet bereikt zou hebben als de coach deze gedragswijze had gevolgd..