

Bijlage: Inzet teamcoaching voor ontwikkeling soft skills

Inleiding

Voor de ontwikkeling van soft skills worden binnen Rijkswaterstaat verschillende trainingen aangeboden, die een medewerker individueel kan volgen. Uit onderzoek blijkt echter dat vaardigheden gerelateerd aan werken beter aangeleerd kunnen worden in de context van het werk dan individueel in een trainingscontext^{1 2}. Soft skills kun je heel goed ontwikkelen tijdens het werk, door middel van begeleiding van een teamcoach. Dit document bestaat uit de volgende onderdelen.

1. Waarom individueel leren versus waarom leren in een (project)team met teamcoach.
2. Hoe kan een teamcoach traject eruitzien?
3. Voorbeelden van teamcoaching projecten.
4. Voorbeelden van teamcoaching van afdelingen/teams.
5. Aanmeldprocedure.

1. Soft skills: individueel leren versus teamleren

Waarom individueel leren?	Waarom leren in (project)team met teamcoach?
<ul style="list-style-type: none">- Vaardigheden en inzichten opdoen.- Het kan helpen als iemand een individueel programma heeft gevolgd, omdat je dan taal kunt gebruiken op verschillende niveaus (inhoud, procedure, interactie en emotie).- Medewerker kan qua leerstijl voorkeur hebben voor het eerst individueel in een veilige situatie oefenen van vaardigheden. In een training kun je eerst met een acteur een lastig gesprek oefenen, om het vervolgens zelf in de praktijk toe te passen. <p><i>Waarom niet?</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Geen grip op hoe wat de medewerker geleerd heeft, in de praktijk uitpakt (want daar is geen begeleiding meer bij). Maar dat is wel waar het gebeurt.	<ul style="list-style-type: none">- 'Gewoon doen': vaardigheden oefenen in het hier en nu, aan de hand van acute/concrete casussen. Daarmee vergroot je het lerend vermogen van de medewerkers.- In elke vorm waarin mensen met elkaar interacteren oefen je impliciet met soft skills. Een teamcoach helpt dit te expliciteren.- Het team doet gezamenlijk leerervaringen op, waar ze later in het werk op terug kunnen vallen (dezelfde ervaring opgedaan, dezelfde taal geleerd om het te benoemen).- Focus is breder dan alleen soft skills: alles wat nodig is om als team een klus te klaren. Teamcoach helpt bij het geheel.

2. Hoe kan een teamcoach traject eruitzien?

Hoe een teamcoach traject er precies uit ziet, verschilt per situatie. Dit ligt zowel aan het vraagstuk als de medewerkers (zijn het bijvoorbeeld denkers of juist meer doeners).

Elementen waaruit zo'n traject kan bestaan, zijn bijvoorbeeld:

- Analyse van wat er aan de hand is (leervraag formuleren) en een veilige leersituatie creëren. Dit kan bijvoorbeeld door middel van de Management Drives. Het geeft teamleden inzicht in hoe eenieder in elkaar steekt, waardoor men elkaar beter leert kennen. De vraag is vervolgens of medewerkers de uitkomst herkennen en uitdagingen die dit met zich meebrengt. Teamleden voeren gesprekken met elkaar over hun profielen. Zo leren ze elkaar kennen en vertrouwen en ontstaat een veilige leersituatie om vervolgens aan soft skills te werken.
- Werksessies met het gehele team, bijvoorbeeld 1x per twee maanden 1 of 2 hele dagen. Aan de hand van oefeningen laat de teamcoach de teamleden situaties doorleven en hierop reflecteren met elkaar. Bijvoorbeeld oefeningen t.a.v. communiceren op het niveau van inhoud, procedure, interactie en emotie.
- Teamcoach sluit maandelijks bij een overleg aan. Bijvoorbeeld om te observeren in hoeverre men naar elkaar luistert, elkaar meeneemt in het proces etc. Vervolgens gezamenlijk daarop reflecteren of vragen over stellen.
- Intensieve begeleiding van projectmanagers.

¹ Borghans, L., Fouarge, D., Grip, A. de & Thor, J. van (2014). *Werken en leren in Nederland*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).

² Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.

- Soms getrapte begeleiding: eerst in een veilige 1-op-1 situatie oefenen hoe een gesprek gaat, later in een duo en vervolgens met het hele team.
- Via de inhoud het gesprek aangaan, bijvoorbeeld door met Lean processen in kaart te brengen en in gesprek te gaan waar de knelpunten zitten en hoe je die samen kunt optimaliseren. Via de inhoud het gesprek aangaan wordt vaak als relatief veilig ervaren.

3. Voorbeelden teamcoaching van projecten

Generieke voorbeelden van vraagstukken van projectteams

- Team wil elkaar beter leren kennen en elkaars talenten benutten.
- Samenwerking tussen GPO en CIV, totaal verschillende werelden. Hoe zorg je dat je samenwerkt en gedeeld eigenaarschap hebt, in plaats van een opdracht 'over de schutting te gooien'?
- Samenwerking algemeen: wat zijn onze gezamenlijke belangen? Waar hebben we elkaar voor nodig? Soms weten mensen van elkaar niet eens wanneer ze succesvol zijn in hun werk. Veel aannames en veronderstellingen.
- Team komt niet tot besluitvorming.
- Van start gaan zonder dat de opdracht en randvoorwaarden helder zijn.
- Afronding van een project en overdracht naar beheerorganisatie gaat moeizaam.

Teamcoaching tweefasenprojecten

Aan tweefasenprojecten binnen Rijkswaterstaat is standaard een teamcoach gekoppeld. De teamcoach werkt langere tijd met een team, dus leert de patronen, dynamieken, sterke en zwakke kanten goed kennen. Daardoor kan de teamcoach goed begeleiden en helpen reflecteren op zaken waar ze tegenaan lopen in onderlinge samenwerking en de samenwerking met de markt, zodat het team zelf gaat inzien wat wel en niet werkt om verder te komen. Bij tweefasen projecten staat samenwerking meer centraal dan het contract. Blijf je bijvoorbeeld wijzen op het contract, dan helpt dat niet voor de samenwerking. Mensen zijn zich niet altijd bewust van het effect van hun gedrag op de groep. De intenties van mensen in samenwerking zijn altijd goed, maar het effect is niet altijd goed. Door hier het gesprek over te voeren met het team, wordt een beroep gedaan op het zelflerend vermogen van de medewerkers.

Projectpatronen

Met behulp van coaching worden patronen in kaart gebracht die spelen binnen en tussen teams en met de markt. Gaandeweg het traject ontdekt men het patroon waar alle mensen in gevangen zitten, bijvoorbeeld dat ze nooit de tijd nemen om afstand te nemen en het goede gesprek te voeren. Dit is heel basaal en heel ingewikkeld tegelijk.

Een van de invalshoeken van waaruit patronen in de eigen praktijk worden bekeken is vanuit de interactie 'ik en wij'. Omdat je als individu zelf onderdeel bent van elk systeem waarbinnen je opereert, draag je zelf ook op de een of andere manier (vaak onbewust) bij aan het in stand houden van de belemmerende patronen. Bijvoorbeeld door overtuigingen, aannames, veronderstellingen en ongeschreven regels ("zo doen wij dat hier"). Denk bijvoorbeeld aan:

- Verschillende opvattingen over waar je als team voor verantwoordelijk bent. Sommigen vinden dat de projectmanager verantwoordelijk is voor de samenwerking.
- Een projectmanager die denkt "We zijn toch allemaal volwassen mensen bij elkaar" en daarom niet stuurt.

Bewustwording van jouw eigen rol hierin creëert mogelijkheden om anders te handelen dan je tot nu toe gewend was. Hiermee ben je dus in staat om elk patroon waar jij onderdeel van bent te beïnvloeden en misschien zelfs te veranderen. Dit vraagt om (zelf)reflectief vermogen, leiderschap en lef.

Teamleren tussen 3 projectteams

Gedurende een jaar zijn 3 projectteams van bouw- en infrastructuurprojecten uit verschillende organisaties aan elkaar gekoppeld. Niemand begrijpt de complexe opgaven beter dan collega's van andere teams. Zij kunnen jouw team helpen bij de issues waar jullie mee te maken hebben en omgekeerd. Een teamcoach faciliteert dit. Drie verschillende teams in een vergelijkbare fase van ontwikkeling trekken gedurende ongeveer een jaar samen op om elkaar te helpen en om te leren van elkaar. Je neemt tijdens de bijeenkomsten even afstand van de dagelijks hectiek om te kunnen reflecteren en te leren waar jullie staan en wat er nodig is. Wat voor het ene team heel logisch is, is voor het andere team een inzicht en zo helpen ze elkaar verder.

4. Voorbeelden teamcoaching van afdelingen / teams

Generieke voorbeelden van vraagstukken van afdelingen of teams

- Samenwerking op een afdeling loopt niet goed.
- Afdeling wil een gezamenlijke visie, helderheid over rollen en verantwoordelijkheden.
- Er wordt geroddeld, men durft elkaar niet aan te spreken op gedrag.

Gedoe tussen een beheerteam en projectteam renovatie

In vijf sessies van een ochtend inclusief lunch (sociaal gedeelte) zijn de teams onder begeleiding van de teamcoach via de inhoud het gesprek aangegaan, volgens de Lean methodiek. Dit was voor de medewerkers een veilige manier om in gesprek te gaan over het probleem. Door inhoudelijk de processen op te hangen, kon de teamcoach observeren en medewerkers coachen op doorvragen bij de ander over de processtappen. Doorvragen werd in dit geval te weinig gedaan, waardoor de communicatie niet effectief was. Er kwam naar voren dat het beheerteam zich steeds overvallen voelde door het projectteam, die steeds van alles wilden verbouwen. Het projectteam wilde snel geholpen worden, maar het beheerteam kon dat niet aan. Vervolgens de teams samen nagedacht hoe ze het proces konden optimaliseren.

Team vindt samenwerking niet goed

Gestart met drie sessie om elkaar beter te leren kennen, de leervraag te formuleren en de aanpak te bepalen. Vervolgens ging iedereen met de teamcoach praten (klagen), in plaats van met elkaar, en steeds over dezelfde persoon. Omdat individuele gesprekken vertrouwelijk zijn, kon de teamcoach hier niks mee. Toen heeft hij tegen het team gezegd dat hij op deze manier als teamcoach niet verder kan. De bal lag bij het team om te zeggen hoe zij verder wilden. Na een doodse stilte sprak iemand zich uiteindelijk uit en explodeerde de situatie. Hier kon de teamcoach weer een rol pakken, door bij te heftige woorden in te grijpen met korte interventies zoals vragen om iets anders te formuleren of door te vragen wat de ander bedoelt. Pauzes gegeven en gecheckt of ze nog verder kunnen en wat ze nodig hadden. De angel was er toen uit. Er werden onderling excuses aangeboden en men ging samen aan de slag. Bewustzijn gegeven dat je met elkaar moet bespreken waar je last van hebt in de samenwerking.

5. Aanmeldprocedure

Een aanvraag voor *teamcoaching* kun je als volgt indienen:

- via [Aanvraagformulier facilitator](#);
- of mail naar coachingenbegeleiding@rws.nl.