



D Y N A V I S I O N
Management Consultancy

Meerwaarde van DynaVision voor teams

DynaVision ondersteunt teams in hun ontwikkelingsproces richting succesvol(ler) team. Ook op momenten van interne of externe crisis, van conflicten (wel of niet uitgesproken) of ontevredenheid, spanning. Dit zijn vaak lastige zaken die ieder liever vermijdt, maar die met behulp van teamcoaching weer de overgang naar de volgende fase van een team met plezier, kunnen inluiden.

Met inzicht in de verschillende persoonlijke gedragskenmerken (PPA), gaat het team aan de slag met visie op samenwerken en persoonlijke visie (wat maakt dat ik in dit team prettig kan werken en aan mijn ontwikkeling kan werken). Hoe zorgen wij met elkaar voor een goede dienstverlening. Welke ondersteunende condities vanuit de organisatie zijn hiertoe nodig. Met vervolgens aandacht voor de stijlen van leidinggeven, ervarend leren en de afspraken-cultuur: leren door te doen en feedback vanaf de werkvloer (welke belemmeringen komen wij tegen: in het team of in de organisatie) en bij te sturen. De teamcoach werkt met de individuele teamleden en het team aan de communicatieve- en coachingsvaardigheden met als doelstelling het versterken van de onderlinge relaties, de samenwerking en de prestaties. Zodat ieder met meer of hernieuwd plezier zijn werk kan doen. Het fundament is samenwerking, resultaatgerichtheid en aandacht.

Beter leren en beter ontwikkelen

DynaVision is er op gericht om het team te helpen kwalitatief betere prestaties te realiseren, beter te leren en zich beter te ontwikkelen. Wil een team meer van zijn potentieel realiseren, dan moeten de belemmeringen worden teruggedrongen. Belemmeringen kunnen onder andere zijn: gebrek aan vertrouwen in andere teamleden, angsten, rivaliteit, verborgen agenda's, niet luisteren, geen zinvol collectief werk, vaste overtuigingen en standpunten. Maar ook langdurige, niet uitgesproken conflicten of een vertrouwenscrisis kunnen aanleiding zijn tot een (kortdurend) coachingstraject.

Een succesvol team

Een succesvol team slaagt er beter in de belemmeringen te bespreken en te verminderen. Je kunt zo'n team herkennen aan het schijnbaar ontbreken van hiërarchie in relaties en aan stevige, kritische gesprekken. Voorts wordt er duidelijke feedback gevraagd en gegeven, worden er 'onmogelijke' doelen nagestreefd en is er een geconcentreerde activiteit, een intuïtief gevoel waar elk teamlid zit en hoe het hem of haar vergaat. Er is gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het bereiken van de doelen en hulp of steun wordt gevraagd en aangeboden. Mensen vallen terug, zonder continue aandacht in hun oude patronen (gedrag). Een teamcoach is dan de vertrouwenspersoon die deze patronen doorziet en het team en het individu hierop aanspreekt.

Rol van de coach

De rol van de coach is erop gericht het team te helpen om de belemmeringen te verminderen en een staat van een goede teamgeest te bereiken. Hierbij gebruiken wij de inzichten van het TGI-model (Thema Gecentreerde Interactie) van Ruth Cohn (zie bijlage). Met teams werken we niet alleen aan de taak, de gewenste resultaten in de context van de markt en de eigen organisatie, maar ook aan het verhelderen van ieders persoonlijke stijl en de verbetering van onderlinge samenwerking. Het TGI-model hecht veel waarde aan het spreken in IK-taal, aandacht voor ruis en het zelf verantwoordelijkheid nemen voor je leerproces: "Wees je eigen leider". Het gaat om het vinden van de juiste balans tussen leiding geven aan jezelf en aan de ander, verantwoordelijkheid nemen en verantwoordelijkheid geven, een afgestemde vorm van samenwerking binnen een heldere teamvisie.

Dynamiek van het team

De dynamiek van het team is belangrijk. Juist wanneer een team zich ontwikkelt en de teamleden meer inzicht in elkaar krijgen. De coach faciliteert hierbij. Het laatste stadium van de begeleiding valt samen met de kenmerken van het succesvolle, zelfsturende team. In eerdere stadia wordt gewerkt aan het bespreekbaar maken van blokkades en het komen tot afspraken en evalueren van die afspraken (afspraken-cultuur).

Een aantal technieken om belemmeringen in teams te verminderen, zijn:

- een gemeenschappelijke visie genereren
- wat doen we wel en wat doen we niet gezamenlijk
- interne en externe belemmeringen vaststellen
- basisregels over de onderlinge communicatie opstellen (kaartje DynaVision)
- conflicten aan de oppervlakte brengen

Zeven manieren waarop DynaVision iets voor een team kan betekenen

Een goed team worden, zijn en vooral houden stelt hoge eisen aan het individu binnen het team. Van de manager wordt een nieuwe houding verwacht; teamleden moeten in staat zijn om nieuw gedrag te ontwikkelen. Met name is dit het omgaan met houding en gedrag van het individu en het team. Een verandering die niet over één nacht ijs gaat. Wat hierbij kan helpen is het door DynaVision gebruikte TGI-model voor Thema Gecentreerde Interactie.

Het TGI-model is ontwikkeld door Ruth Cohn en biedt een methode om leerprocessen in groepen te faciliteren. Met deze methode kunnen ingrijpende veranderingen op het gebied van samenwerking tot stand gebracht worden. In dit artikel een overzicht van zeven manieren waarop DynaVision het TGI-model gebruikt om teams te versterken.

1. Dynamisch balanceren tussen ik, wij, het en globe

TGI gaat uit van de gedachte dat voor een goed functionerende groep evenveel aandacht nodig is voor:

- de taak en het doel van de groep ("het")
- de individuele gevoelens ("ik")
- de onderlinge relaties ("wij")
- de context waarbinnen het team functioneert ("globe")

Het probleem is dat er vaak veel te veel aandacht is voor het “het”: het behalen van de doelen of de taak van het team. Dit gaat vaak ten koste van aandacht voor de onderliggende gevoelens en de onderlinge relaties tussen de teamleden. Eén of meer van deze factoren kan als een storing gaan werken en de samenwerking belemmeren. Het is dan belangrijk om de balans te herstellen en gericht aandacht te besteden aan de "ik" en het "wij".

Met de Persoonlijke Profiel Analyse (PPA) en de begeleiding breng je veel herkenning en erkenning (“ik” en “wij”) van gedrag op gang binnen het team. Maar het aanspreken op houding en gedrag is een continu proces dat je moet bewaken en vast moet houden.

Actie: Stel jezelf de vraag: wat betekent het voor de mensen in het team als er een verandering aan gaat komen? Wat zijn hun gevoelens, hun gedachten erover? Hoe beïnvloedt deze verandering de onderlinge relatie? Ga erover in gesprek met de teamleden.

Het team werkt niet alleen voor zichzelf maar functioneert binnen een context (“globe”). Een belangrijke context voor bijvoorbeeld een directieteam wordt gevormd door de directies of programma’s. DynaVison heeft veel aandacht voor de aansluiting op het gebied van werkwijze en houding en gedrag tussen MT’s en DT. Daarmee verbetert de verticale communicatie, en wordt er efficiënter en effectiever gewerkt).

Actie: Laat de MT's kennis maken met de wijze van werken van het hoger gelegen Team. Analyseer van de MT-leden hun gedragsprofiel(bijv. PPA) en organiseer een dag waarop deze profielen met elkaar gedeeld kunnen worden. Bespreek dan ook de samenwerkingsafspraken en de taken en verantwoordelijkheden op MT-niveau.

2. Werken met thema's brengt een team vooruit

TGI gaat uit van het idee dat er in ieder team (impliciete) thema's leven die het groepsproces vormgeven. Een team kan een stap vooruit zetten door een thema aan de orde te stellen dat de onderliggende overtuigingen uitdaagt.

Een goed thema doorbreekt daarmee de lethargie en onverschilligheid. Het brengt het team verder omdat het de kern raakt van wat een groep individuen eigenlijk bezighoudt (angsten, fantasieën, aspiraties, etc.). Door het thema aan de orde te stellen, creëert men ruimte om het er samen over te hebben. Het brengt de individuele bekommernissen en de doelen van de organisatie opnieuw op één lijn.

Actie: formuleer voor jezelf wat je denkt dat het thema in de groep is en wat de groep nodig heeft om een stap vooruit te zetten. Bijvoorbeeld: je neemt waar dat er veel verzet is tegen de komende verandering. Stel als thema aan de orde: "Veranderingen in ons team: welke bedreigingen én kansen zie ik in deze nieuwe situatie?".

3. Storingen hebben voorrang

Storingen zijn de dagelijkse realiteit van iedere team. Ze kunnen zich op allerlei niveaus bevinden: emotionele storingen bij de individuen zelf, storingen in de relaties onderling en storingen van buitenaf het team. TGI gaat er vanuit dat storingen niet genegeerd kunnen worden. Doet men dat wel, dan gaan ze een ondergronds leven leiden en daar hun destructieve werk doen. Helaas probeert men in veel groepen deze storingen hardhandig te onderdrukken. Toch is voor goede samenwerking nodig dat de storingen boven tafel komen.

Actie: wees gevoelig voor storingen. Probeer ze niet te negeren of weg te denken. Creëer een open en veilige omgeving, waarin je de mensen uitnodigt te zeggen wat nodig is gezegd te worden. Geef zelf het goede voorbeeld, daarmee moedigt je anderen aan hetzelfde te doen.

4. Wees je eigen leider

Effectieve samenwerking in teams vraagt om eigen leiderschap: het nemen van verantwoordelijkheid om de eigen en andermans doelen te realiseren. Veel mensen kiezen echter voor de rol van slachtoffer: ze verzinken in passiviteit of ondergronds verzet. De TGI-benadering houdt één grote uitnodiging in om het eigen leiderschap ter hand te nemen.

Actie: als je waarneemt dat de teamleden passief zijn of verantwoordelijkheid afschuiven, kunt je eigen leiderschap stimuleren door bijvoorbeeld te vragen: "Wat zijn jouw ideeën om dit probleem op te lossen?" of "Wat zou je nodig hebben?". Door om actieve bijdrage te vragen, doorbreek je de passiviteit.

5. Mensen zijn zowel autonoom als wederzijds afhankelijk

Vruchtbare samenwerking tussen mensen bestaat bij de gratie van autonomie en verbondenheid. Het vraagt om mensen die autonoom hun eigen doelen kunnen bepalen, zelf verantwoordelijkheid dragen voor hun emoties en carrière. Tegelijk vraagt het om mensen die zich kunnen verbinden met elkaar, verantwoordelijkheid dragen en rekening houden met elkaar.

Het gaat hierbij om het hanteren van de juiste balans. Een teveel aan autonomie is niet goed, want dan varen de teamleden teveel hun eigen koers. Een te veel aan verbondenheid is echter evenmin goed, want dan is men teveel afhankelijk van elkaar en neigt men tot slachtofferschap.

Actie: nodig de teamleden uit om hun eigen doelen te stellen. Stem ze af met de rest van de groepsleden om de verschillende doelen tot een gezamenlijk doel te integreren.

6. Wees authentiek en selectief in je communicatie

Teams varen er wel bij, als de teamleden open en authentiek communiceren. Hiermee maken ze mogelijk dat er vertrouwen en onderling begrip ontstaat. Als dit vertrouwen tot stand is gekomen, kan men steeds directer zijn in wat men wil zeggen. Een prettige en productieve samenwerking kan dan ontstaan. Daar staat tegenover, dat het niet verstandig is om alles ongeremd te zeggen wat er in je opkomt. Men gaat dan voorbij aan wat anderen aan kunnen of nodig hebben. Dat staat dus juist toenadering en samenwerking weer in de weg.

Actie: probeer open te communiceren over de eigen mening en gevoelens. Geef zelf hierin het goede voorbeeld. Maar doe dit met wijsheid: houd altijd rekening met de gevoelens van anderen en met wat het team nodig heeft.

7. Starre planning en werken zonder plan zijn beide onbruikbaar

Bij het uitvoeren van projecten op het gebied van samenwerking, moet men ermee rekening houden dat deze maar tot op zekere hoogte voorspelbaar zijn. Je kunt structureren en plannen tot je een ons weegt, de werkelijkheid is altijd anders. "Ieder plan moet "verkeerd" zijn omdat nooit alle factoren bekend kunnen zijn" (Ruth Cohn). Toch kun je ook weer niet zonder planning.

Actie: plan en structureer zoveel mogelijk het veranderingsproces. Maar laat je in dit proces bijsturen wanneer dat nodig is. Je kunt nooit precies voorspellen wat er gaat gebeuren als gevolg van een veelheid aan gebeurtenissen van de verschillende mensen en situaties. Laat dit dan met name bewaken door een teamcoach die de het team en de individuele leden regelmatig bijstaat en adviseert bij terugval.

Literatuur

Ruth C. Cohn, Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie (1997)