



Diagnose-instrumente bij teambegeleiding

Sonja **VLAAR**

Ir. S. Vlaar, LVSC-supervisor, ORSC-gecertificeerd, TCI-facilitator en TMA-assessor, werkt vanuit haar bedrijf Attune te Boxtel. E-mail: sonja.vlaar@attune.nl.

INLEIDING Samenwerken in teams is voor veel teamleden een herkenbare, relevante en urgente problematiek. Vaak wordt samenwerking bemoeilijkt door conflicten tussen teamleden. Deze fricties zijn veelal te herleiden tot verschillen in achtergrond (zoals discipline, werkveld, sector of cultuur) of tot de context van de samenwerking. Voor teams is het vaak lastig om aan te geven waar de samenwerking wel en niet goed loopt. Teamcoaching kan dan een passende begeleidingsvorm zijn. In dat kader kan een teamdiagnose een zinvol middel zijn voor betere samenwerking. Eerst vormt de teamcoach zich een beeld van het team. Het verzamelen van informatie over het team gebeurt meestal door: *a* gesprekken met de opdrachtgever tijdens de intake- en contracteringsfase en vervolgens in de diagnosefase, *b* afnemen van interviews, *c* invullen van (anonieme) vragenlijsten, en *d* gebruik van andere meetinstrumenten.

menten

De aandacht voor talentontwikkeling en de prestatie van teams is de laatste jaren sterk toegenomen. Toch valt het op dat organisaties het sociale kapitaal en het functioneren van teams nauwelijks in kaart brengen of meten. Een meting van teamkarakteristieken kan een krachtig hulpmiddel zijn in het bredere proces van teamdiagnose en talentmanagement. Dit artikel gaat in op twee benaderingen voor het inzetten van instrumenten voor teamdiagnose: de klassieke benadering die gebaseerd is op metingen van individuele teamleden en de systemische benadering die uitgaat van het team als een geheel. In de praktijk wordt de keuze voor een benadering van teambegeleiding zelden onderbouwd. Het ontbreekt veel organisaties en teambegeleiders aan kennis en ervaring over de beschikbare instrumenten en toepassingsmogelijkheden. De auteur reikt met dit artikel een aantal overwegingen aan die van belang zijn voor de afstemming tussen de opdrachtgever en de teamcoach, zodat begeleiding van het team effectief kan worden ingezet en zal leiden tot een betere samenwerking en teamfunctioneren.

Dit artikel gaat in op het inzetten van instrumenten voor de diagnose van teams. Een meting van teamkarakteristieken kan een krachtig hulpmiddel zijn in het bredere proces van teamdiagnose en talentmanagement. Zij brengt cruciale informatie naar boven en geeft daarmee richting aan de verdere (team)begeleiding, als doel en toepassing helder zijn. Ik ga in op een aantal basisvragen aan teambegeleiders en opdrachtgevers bij hun keuze voor een instrument voor het meten van teamkarakteristieken en ik bespreek twee benaderingen voor teamdiagnose: de klassieke benadering die gebaseerd is op metingen van individuele teamleden

en de systemische benadering die uitgaat van het team als een systemisch geheel. Eerst bespreek ik het begrip team en werk ik een aantal criteria uit, waarmee de identiteit en de verscheidenheid van teams kan worden geduïd. Aansluitend benadruk ik het belang van professionele teamdiagnose en beschrijf ik de benadering van teamdiagnose op basis van individuele metingen en de systemische benadering. Daarna ga



ik specifiek in op de rol van het diagnose-rapport in het begeleidingstraject en geef ik tips voor de keuze van diagnose-instrumenten bij teambegeleiding.

VERSCHEIDENHEID IN TEAMS In veel opdrachten voor teambegeleiding wordt het begrip team niet toegeëlicht. Hoewel het ene team het andere niet is, wordt zelden een serieuze aanzet gemaakt om de identiteit en het karakter te typeren van het team dat begeleid moet worden. Dit geldt zowel voor de opdrachtgever als voor de teambegeleider. Ervan uitgaande dat specifieke thema's voor de begeleiding van teams ook een passende methodiek van begeleiding nodig hebben, is het raadzaam al in de intakefase tot een eerste beschrijving en typering van het team te komen. Als dit niet mogelijk is, kan de diagnosefase in het traject worden opgenomen. Een teamdiagnose zal de diepgang en doeltreffendheid bevorderen, die nodig zijn voor het maatwerk dat teambegeleiding is. Daarmee wordt tevens duidelijk over welke specifieke competenties de teambegeleider voor de opdracht moet beschikken. In de meeste definities, zoals deze van Katzenbach en Smith (2005, p. 45), staan formuleringen centraal als: 'Teams steunen op intensieve samenwerking voor het volbrengen van een specifieke taak die minder goed kan worden volbracht door een enkel individu of een werkgroep. Een effectief team verhoogt de productiviteit, de voldoening en de groei van elk teamlid, afzonderlijk, van het team zelf en van de rest van de organisatie.' Werken in teamverband is vooral geïndiceerd waar het gaat om complexe taken met een hoge mate van onderlinge samenhang en weinig standaardisatie, die vragen om klantgerichtheid, souplesse, zelfsturing, frequente interactie in saamhorigheid en een professionele opstelling (Bennink, 2002, p. 72). Teams kunnen op basis van diverse criteria van elkaar worden onderscheiden: wat betreft de mate van interdependentie, aard van het werk, mate van professionalisering, omvang, bestaansduur, disciplinariteit, rollen, geografische spreiding, wijze van aansturing, zelfsturing van teams, communicatie in teams op basis van openheid en vertrouwen.

Mate van interdependentie

Het gaat hierbij om de mate waarin de teamtaak is verdeeld over de verschillende teamleden en men dus van elkaar afhankelijk is voor het uitvoeren ervan. Verschillende soorten werkzaamheden zijn individuele, coactieve en collectieve werkzaamheden. Van teamwerk in eigenlijke zin is sprake bij hoge interdependentie: de output van het team ontstaat pas bij gelijktijdige, collectieve en op elkaar afgestemde actie van de teamleden (Bennink, 2002, p. 73).

Aard van het werk

Teams leveren producten of diensten, richten zich op mensen (zoals bij een IT-helpdesk) of op materiële zaken (zoals bij het ontwerpen van machines). Teamleden kunnen zich richten op een cliënt (zoals bij een operatieteam) of ieder hun eigen cliëntenbestand hebben (zoals bij een advocatenteam).

Mate van professionalisering

Men kan zeggen dat hoe groter de mate van professionalisering is, des te persoonsafhankelijker de taakuitvoering, en hoe groter de mate van zelfsturing, des te moeilijker een dergelijk team te begeleiden is (Bennink, 2002).

Omvang

Wat betreft de grootte kunnen er functioneringsproblemen ontstaan wanneer een team te klein of te groot is. Een ideaal team, afhankelijk van de specifieke taakstelling, bestaat uit acht tot twaalf personen. Dat is klein genoeg om juiste en zorgvuldige beslissingen te kunnen nemen, die wat betreft consequenties en doelrealisering te overzien zijn. Zo'n team is ook groot genoeg om een compleet proces te kunnen uitvoeren en teambijdragen te spreiden; ook is het dan minder kwetsbaar als een teamlid uitvalt.

Bestaansduur

Er kan onderscheid worden gemaakt in permanente, ad-hoc- of projectteams met een specifieke doelstelling gekoppeld aan een budget en een doorlooptijd.

Projectteams zullen door de aard van hun werkzaamheden vaak multi- of interdisciplinair zijn, met expliciet geformuleerde opdrachten. De competenties van de projectleider verschillen van de competenties van de externe teambegeleider.

Disciplinariteit

In monodisciplinaire teams beschikken teamleden over dezelfde competenties behorende bij het betreffende vakspecialisme. Bij multidisciplinaire teams gaat het om competenties van complementaire vakspecialismen. Mensen met andere disciplines hebben andere referentiekaders; deze kunnen de samenwerking verdiepen of vernauwen. Interdisciplinaire teams combineren bovendien de vakspecialismen met nog andere teamrollen. De samenwerking en zelfsturing in teams van bijvoorbeeld hoogopgeleide specialisten zijn lastig, doordat de uitwisselbaarheid van elkaars taken maar beperkt mogelijk is.

Rollen

Baarda en Frije (2008, p. 26,) onderscheiden verschillende rollen (voor loopbaanpaden in de organisatie), die ook op teams toepasbaar zijn: die van helper, basiskracht, allrounder, vakspecialist, professional, generalist, leider en strateeg. Niet ieder team heeft een permanente of persoonsgebonden aanwezigheid van al deze rollen nodig. Maar expliciete communicatie over rollen (formele maar ook informele en verborgen rollen) is cruciaal voor de samenwerking in het team en tussen het team en de andere onderdelen van de organisatie. Het gaat vaak mis in teams wanneer de rollen niet helder zijn. Professioneel begrip en inzicht in de formele en informele rollen in het team zijn een belangrijke competentie voor teambegeleiders (CRRGlobal, 2011).

Geografische spreiding

Er kan onderscheid worden gemaakt in *a* crossfunctionele teams, samengesteld uit leden van diverse diensten en afdelingen die allemaal een belang hebben bij de resultaten van het team, en *b* virtuele teams,

door hun geografische spreiding voor de samenwerking afhankelijk van internet.

Wijze van aansturing

De aansturing van een team met een vaste leider zal verschillen van teams met gespreid leiderschap. Wanneer de teamleider niet de teambegeleider is, dan is het een taak voor de externe teambegeleider om de teamleider een plaats te geven in het begeleidings-traject.

Zelfsturing

Naarmate het team minder zelfsturend is, zal een teamleider moeten schakelen tussen een aantal verschillende rollen waaronder die van coach en manager. Het woord zelfsturend wekt soms de indruk dat het team alles zelf mag bepalen, wat vaak niet het geval is. Zelfsturend veronderstelt dat er een expliciet doel is; als het team bovendien bijdraagt aan de gevraagde resultaten is het misschien resultaatverantwoordelijk, maar daarmee is het team nog niet altijd zelfsturend. Een zelfsturend team wordt gedefinieerd als 'een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten en diensten tot stand komen die aan een interne of externe klant geleverd wordt' (Van Amelsvoort & Scholtes, 1996).

Communicatie

Communicatie over de persoonlijke verwachtingen, dromen en de onderlinge samenwerking is cruciaal voor het succes van teams. Problemen in de samenwerking en disfunctioneren zijn vaak de aanleiding voor teamleden om met elkaar in gesprek te gaan over doel, efficiency en effectiviteit van het team. Lencioni (2008, p. 125-127) noemt als de vijf meest voorkomende problemen in teams: gebrek aan vertrouwen tussen de teamleden onderling, angst voor conflicten, gebrek aan betrokkenheid, het mijden van verantwoordelijkheid en onvoldoende aandacht voor de teamresultaten. Volgens Lencioni is de zwakste schakel bepalend voor de sterkte van het team.

NUT VAN TEAMDIAGNOSE Een eerste beschrijving van de identiteit en het karakter van het team is voorwaarde voor de contracteringsfase voor teambegeleiding. Maar vaak is een opdrachtgever in de intakefase nog niet in staat of niet in de gelegenheid een effectieve teambeschrijving aan te leveren.

Opdrachtgevers kloppen aan bij teambegeleiders met globale opdrachtbeschrijvingen, zoals de volgende.

'Het team werkt van de ene deadline naar de andere en raakt uitgeput. Teamleden worden te vaak vervangen door andere. Vanwege de enorme druk om te produceren is er geen tijd om de samenwerking te bespreken. Toch kunnen we niet op deze manier doorgaan. Wat moet er gebeuren?'

'Het is een geweldige team; de teamleden werken met veel plezier samen. Maar dit jaar heeft het team voor het eerst onvoldoende omzet gehaald. We krijgen de vinger er niet achter wat er speelt. Houden ze elkaar de hand te veel boven het hoofd? Wat is hier aan de hand?'

Een methodische werkwijze bij teamdiagnose helpt bij het verkrijgen van kennis en inzicht van het team en draagt de elementen aan waarmee de uitgangssituatie in kaart gebracht kan worden. Een diagnose hoeft niet per se gebruik te maken van diagnose-instrumenten. Zo bestaan er allerlei vormen van begeleiding (zoals intervisie, supervisie, biografisch werken of de Team Confrontatie Methode) die kunnen bijdragen aan een teamzelfdiagnose, al dan niet met behulp van een teambegeleider (ik ga hier verder niet in op deze generieke begeleidingsvormen).

Mensen - als levende systemen - en veranderprocessen zijn te complex om alleen vanuit theoretische denkkaders te faciliteren. Systemisch werken met een team vereist ook specifieke competenties van de teambegeleider die voortbouwen op het systeemdenken, zoals dat bekend is van sociaal wetenschappers als Argyris, Senge, Scharmer, Engeström en Van Dongen. Behalve de theoretische denkkaders heeft de

teambegeleider methodieken nodig van waaruit teams begeleid kunnen worden. Teamleden zijn verbonden met elkaar en vormen een krachtenveld dat zich onttrekt aan de greep van ieder afzonderlijk teamlid. De sociale werkelijkheid van het team wordt niet ontworpen, maar ontstaat in samenzijn en samenwerken. Methodieken die aansluiten bij het systeemdenken hebben hun wortels bijvoorbeeld in de meervoudige werkelijkheidsopvatting van het sociaal constructivisme, zoals het waarderend onderzoek ('appreciative inquiry') of methodieken uit de Organization & Relationship Systems Coaching ofwel ORSC (het voert te ver om in dit artikel een overzicht te geven van denkkaders en aansluitende methodieken).

Anno 2013 lijkt het alsof teams steeds minder tijd hebben, nemen of krijgen voor zelfreflectie en zelfdiagnostiek. Aan de andere kant ontbreekt het opdrachtgevers veelal aan inzicht in en overzicht over mogelijke vormen van begeleiding. Diagnose-instrumenten kunnen dan behulpzaam zijn, om de uitgangssituatie van het team in kaart te brengen en de aard van de begeleiding daarop af te stemmen. Professionele teambegeleiding met gebruikmaking van een meetinstrument kan de dialoog in het team over de teamidentiteit aanzienlijk versnellen, verdiepen en verhelderen.

Wat betreft meetinstrumenten zijn er twee benaderingen: de samenvoeging van individuele metingen en een meting van het team als een systemisch geheel.

KLASSIEKE BENADERING De meeste teamdiagnosen zijn gebaseerd op diagnoses of assessments van de individuele teamleden. Bij professionele coaches bekende assessments zijn bijvoorbeeld de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), de persoonlijkheidsanalyse van Dominance, Influence Steadiness, Conscientiousness (DISC) en de NEO-Personality Inventory-revised (NEO-PI-R) die de eigenschappen meet van het Big Five-model (extraversie, emotionele onbekommerdheid, gewetensvolheid, vriendelijkheid en openheid). Ook zijn er 'non-evidence based' instrumenten die specifieke aspecten meten, zoals de Herrman Brain Dominance Indicator (HBDI) die denkvoorkeuren in-

zichtelijk maakt. De MBTI heeft een zogeheten 'team view', maar ook deze is gebaseerd op individuele diagnoses van de teamleden. In deze paragraaf wordt de teamdiagnose op basis van individuele metingen toegelicht, aan de hand van de Talent Motivatie Analyse (TMA)-methode.

Al deze analyses geven informatie waarmee de coach en de medewerker een beter beeld krijgen van individuele talenten, sterke punten en ontwikkelpunten, en vaak tevens aanvullende informatie over individuele leerstijl, voorkeurswijze van communicatie, ontwikkeltips en omgevingsfactoren die de kans op succes vergroten. Het levert een soort pasfoto op die de karakteristieke trekken van een persoon zichtbaar maakt. Een analyse van individuele talenten meet aanleg en geeft daarmee ook informatie over de aanwezige competenties. Bijvoorbeeld: iemand met talent op het gebied van structureren en ordenen kan niet zonder meer de competentie boekhouden laten zien. Maar het al dan niet hebben van het talent op het gebied van structureren en ordenen zegt wel iets over de mate van ontwikkelbaarheid van dit talent. Wanneer persoonlijke talenten en kenmerken niet eerder in kaart zijn gebracht, is een dergelijke foto een inzichtgevende eerste stap voor ieder teamlid. De teamcoach krijgt daarmee een eerste indruk van de behoeften van de individuele teamleden die hen motiveren tot handelen.

Ieder instrument is gebouwd naar een model. Als je een ENFP-type bent, dan weet je waar je past in het MBTI-model. Als coach is het van belang dat je het model begrijpt en weet hoe je het kunt gebruiken in de begeleiding van de cliënt. Het is ook belangrijk dat de cliënt het model begrijpt en er het nut van inziet. Diagnostische instrumenten voor teamcoaching zijn ontwikkelingsgericht. Het gaat bij teamcoaching immers niet om beoordeling of selectieprocessen. Meestal komt het meetinstrument tegemoet aan een of twee functies (en soms aan beide): het ontdekken van nieuwe aspecten die het toekomstige (functionele) gedrag van mensen kunnen inschatten of het verkrijgen van een eerste meting van aanwezige talenten en kenmerken waarmee vervolgmetingen kunnen worden vergeleken.

In het algemeen doorloopt een teamdiagnose op basis van individuele pasfoto's de volgende stappen:

- voorgesprek (individueel of met het team);
- meting van individuen, met behulp van een diagnostisch instrument;
- mondelinge individuele terugkoppeling, gevolgd door een terugkoppeling met het team;
- schriftelijke rapportage aan het gehele team;
- (desgewenst) nagesprek over de rapportage en transfergesprek naar andere systemen in de organisatie (bijvoorbeeld met de opdrachtgever, ten behoeve van het leren in de organisatie).

Coachende leidinggevers maken soms - zeker als de geografische afstand tussen leidinggevende en medewerker groot is - aanvullend gebruik van een 360°-feedback (de feedback is daarbij afkomstig van collega's, supervisors, toeleveranciers, klanten, enzovoort). Daarmee wordt een eerste beeld van het team verkregen, op basis waarvan verdere interventies voor ontwikkeling kunnen worden uitgestippeld (bijvoorbeeld coaching en training).

Individuele diagnoses resulteren in een schriftelijke individuele rapportage die kan worden ingezet bij het verdere diagnoseproces met het team. Teams zijn gebaat bij informatie over elkaar, opdat ze een inschatting kunnen maken van elkaars professionele competenties en collegiale betrouwbaarheid. Dat kunnen ze doen door de informatie over de individuele metingen en rapportage(onderdelen) met elkaar te delen. Figuur 1 geeft een voorbeeld: een teamradar van drijfveren volgens de TMA-methode. De radar bestaat uit 22 drijfveren op een stanineschaal van 1-9. De hoge scores (7, 8 en 9) maar ook de lage scores (1, 2 en 3) kunnen duiden op de aanwezigheid van talent. De scores 4, 5 en 6 zijn drijfveren, maar geen talenten. Talenten geven aan wat de aanleg is die iemand heeft voor bepaalde competenties en daarmee ook de ontwikkelbaarheid ervan. Talent is een gegeven dat moeilijk veranderbaar is. Een talent is niet hetzelfde is als een competentie. Competenties zijn gedragsvaardigheden die iemand daadwerkelijk vertoont. De mate waarin een competentie bij iemand



aanwezig is, valt te bepalen aan de hand van gedragsgerichte interviewvragen, zoals met de STAR-methode (Situatie, Actie, Taak en Analyse).

In figuur 1 heeft de persoon met de oranje lijn de score 1 op de drijfveer doelgerichtheid. Dat duidt erop dat deze persoon waarschijnlijk talent heeft voor procesgerichtheid en improviseren en zich minder gebonden voelt aan doelen of er minder aan vasthoudt; hij weet misschien gemakkelijk te improviseren als dat nodig is, maar hij kan ook gebrek aan richting hebben. Mogelijk durft hij met zaken te beginnen zonder een concreet doel voor ogen te hebben en ziet hij wel waar de rit eindigt. Er kan een gevaar in schuilen dat zaken hierdoor niet tot een gewenst resultaat leiden (Van IJzendoorn & Muller, 2012). In het terugkoppelgesprek van de assessor met de kandidaat wordt de zeer hoge of zeer lage staninescore gevalideerd: aan de hand van gedragsgerichte interviewvragen en 'face validity' wordt onderzocht of het talent aanwezig is of niet. Zo kan een lage score op het talent doelgerichtheid leiden tot de competentie flexibel gedrag of tot

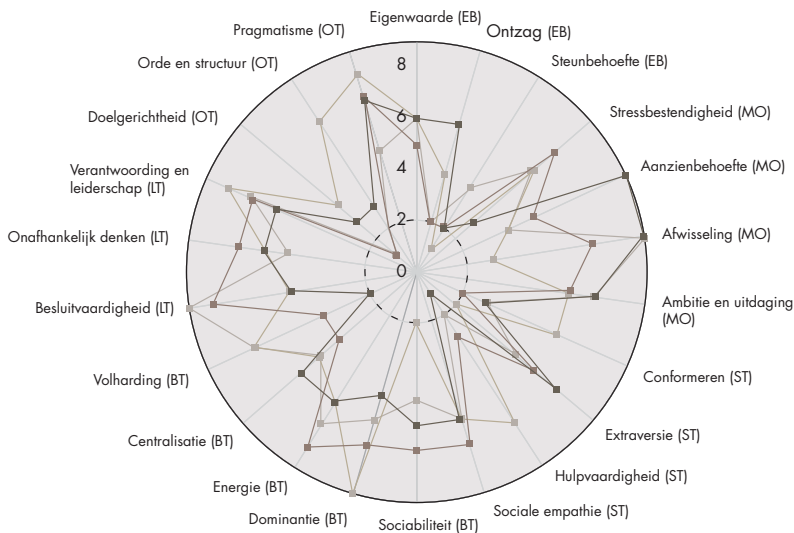
het valkuilgedrag richtingsloosheid. Daarom is er voor een juiste interpretatie van de scores altijd een professioneel terugkoppelgesprek noodzakelijk en kan de geautomatiseerde rapportage niet zonder meer aan de cliënt worden overhandigd.

De talentanalyses geven een eerste indicatie over het ontwikkelingspotentieel bij de individuele medewerkers. Met de klassieke aanpak wordt de teamdiagnose vervolgens afgeleid uit het totaal van de individuele persoonlijkheidsanalyses van alle teamleden.

Een teamradar van talenten zoals in het voorgaande wordt in een workshop met het team besproken. Er wordt gekeken waar de hoogste en laagste scores zitten, met het team wordt besproken of dit herkenbaar is en onderzocht wordt wat dit betekent voor het teamfunctioneren. De talenten worden vervolgens vertaald in aanwezige of te ontwikkelen competenties. Als er een competentietaal of -woordenboek in de organisatie gebruikt wordt, sluit de coach daar zoveel mogelijk bij aan. Het team wordt vervolgens getraind of geoacht op de competenties die het team wil versterken. Met het team wordt ook besproken hoe deze competenties ontwikkeld zullen worden en wie - individuele of alle teamleden - deze competenties het beste kunnen ontwikkelen. Daarbij is het niet vanzelfsprekend dat een medewerker met lage talentescores bijbehorende competenties zou moeten ontwikkelen.

De klassieke benadering voor teamdiagnose heeft als aanname dat individuele verandering een positief effect zal hebben op het team als geheel en dat het teamfunctioneren kan worden beïnvloed of verbeterd door interventies op het niveau van de individuele teamleden. Het team wordt gezien als de som van de delen, waarbij iemand die niet goed functioneert kan worden vervangen door iemand met een passender profiel. Met andere woorden: verander een of meer poppetjes en het team verandert mee. Of een variant hierop: verander de relatie tussen twee teamleden en dit zal effect hebben op het hele team.

Als het doel van de coaching is de effectiviteit van de individuele leden van het team te verbeteren, en vanuit deze benadering teams te beïnvloeden, dan is



Figuur 1 TMA-teamradar.

deze benadering betrouwbaar. Maar zij kent ook belangrijke beperkingen, die duidelijker worden in vergelijking met de systemische benadering.

SYSTEMISCHE BENADERING Een individueel persoonlijkheidsassessment geeft geen zicht op procedures en doelen in een team, gedragsvoorschriften en sociale roldifferentiaties (zoals gender en familierelaties). Hooguit wordt ingegaan op de interactie tussen teamleden. Individuele meetmethoden bieden geen zicht op formele en informele teamrollen (uitgezonderd het teamrolmodel van Belbin). De klassieke meting houdt evenmin rekening met teamdynamiek, teamsynergie, de meerwaarde van samenwerken of juist het disfunctioneren dat kan ontstaan bij samenwerken. Denk bijvoorbeeld aan een team van medewerkers die individueel in ruime mate beschikken over de noodzakelijke competenties maar samen als team toch niet effectief zijn, doordat bepaalde teamkenmerken het aanwezige individuele potentieel in de weg staan.

Een andere insteek vanuit de systemische benadering zet meetinstrumenten in die zich van begin af aan richten op het team als sociaal systeem. De tweede paragraaf van dit artikel beschrijft de verscheidenheid van teams, maar geeft geen antwoord op de vraag wat we moeten verstaan onder een team als sociaal systeem. CRRGlobal, de enige ICF-gecertificeerde trainingsorganisatie voor coaches op het gebied van ORSC, stelt dat een sociaal systeem moet voldoen aan minimaal de volgende drie karakteristieken (Opleidingsyllabus ORSCC, module 7, p. 2).

- *Wederzijdse afhankelijkheid.* De leden van een systeem zijn van elkaar afhankelijk. Dit in tegenstelling tot mensen die in een groep bij elkaar kunnen komen, zonder dat zij van elkaar afhankelijk zijn (bezoekers van een film in de bioscoop vormen bijvoorbeeld een groep, maar zijn geen systeem).
- *Entiteiten.* Een entiteit is iets wat wezenlijk bestaat. De meeste menselijke systemen bestaan uit twee of meer mensen, maar het eerste menselijk systeem is iemand zelf. Ieder mens herbergt in zichzelf een complex en uniek systeem van allerlei be-

kende, onbewuste en verborgen onderdelen.

- *Gemeenschappelijke identiteit of gemeenschappelijk doel.* Het gezamenlijke doel is onderdeel van de grenzen die het systeem heeft ten opzichte van de omgeving.

De teamcoach moet weten wie er wel en wie niet behoort tot het sociale systeem dat het team is. Allerlei vragen komen dan naar voren, zoals:

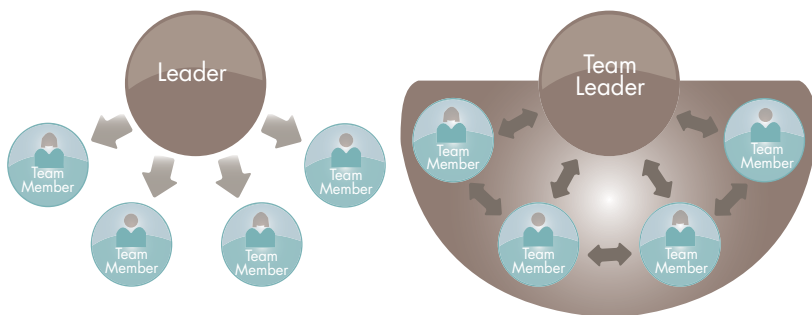
- Wie bepaalt welk teamlid wel of niet behoort tot dat systeem?
- Hoort iemand er wel of niet bij als hij alleen virtueel samenwerkt met de rest van het team?
- Hoort iemand die alleen ondersteuning biedt wel of niet bij het team?

Duidelijkheid over de samenstelling van het team is van cruciaal belang, omdat iedere samenstelling een eigen unieke teamdynamiek en andere uitkomsten van de teambegeleiding met zich mee zal brengen. Eén individu maakt al verschil.

De rechter afbeelding in figuur 2 visualiseert de rol van de teambegeleider vanuit een systemische benadering van het team als organisch geheel.

Een systemische werkwijze (al dan niet met gebruik van meetinstrumenten) kan een belangrijke toegevoegde waarde leveren voor de diagnose van teams.

- Schijnbaar onoplosbare vraagstukken in het team worden in een interactieve context geplaatst en vanuit een bredere invalshoek benaderd, waardoor nieuwe oplossingsrichtingen gevonden kunnen worden.



Figuur 2 Twee verschillende rollen van de teambegeleider.

- Een systeembenadering geeft een stem aan alle betrokkenen, waardoor ook de minder populaire en gemarginaliseerde posities van zich kunnen laten horen als een expressie van het systeem (en niet als een persoonsgebonden opvatting).
- Sociale systemen hebben een intrinsieke capaciteit om zichzelf te organiseren en corrigeren.
- Wanneer de focus wordt verlegd van het deel naar het geheel, van het individu naar het team, ontstaat er een nieuwe gestalt, die het mogelijk maakt om het bos te zien in plaats van de bomen.

Een systemisch meetinstrument is daarom wezenlijk anders dan de klassieke benadering die uitgaat van een samenvoeging van metingen van de individuele posities (van individuen, teams of afdelingen). Het geeft aan het team terug wat zich afspeelt in het veld en brengt de verbindingslijnen tussen de individuele posities in kaart en daarmee informatie over het team als organisch geheel. Wanneer de deelnemers beschikken over voldoende zelfinzicht, emotionele intelligentie en sociale vaardigheden, kan een systemisch teaminstrument worden ingezet, zonder dat daar individuele diagnoses aan vooraf zijn gegaan.

Met behulp van de teammeting door de teamcoach ontwikkelen teamleden een gezamenlijk beeld van hun teamidentiteit, inclusief een gemeenschappelijke taal die bijdraagt aan de herkenning van het team. Net als personen beschikken teams over een eigen persoonlijkheid, stijl, waarden en voorkeuren. Het systemische instrument levert geen portretgalerij van de individuele teamleden, maar geeft een beeld van de teamidentiteit en de relaties binnen het team. Sterke teams kennen het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid: het is het web dat ieder lid verbindt met de andere leden. Door deze systemische aanpak ontstaat in de begeleiding merkbaar helderheid ten aanzien van de diverse soorten rollen en verantwoordelijkheden die het team nodig heeft voor betere prestaties.

De laatste jaren groeit de aandacht voor systemische teamdiagnosen. Zo hanteert de Table Group van Lenicioni (2008) een teamdiagnose die gebaseerd is op de in de tweede paragraaf genoemde disfuncties van een

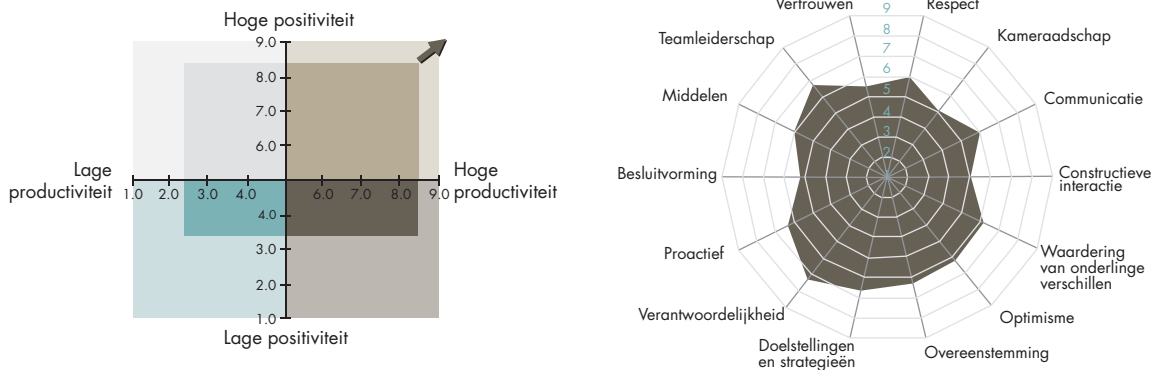
team. Team Coaching International (TCI) heeft verschillende diagnostische systemische instrumenten ontwikkeld voor het meten van leiderschap, teamkarakteristieken en 360°-feedbackanalyse.

Teamontwikkeling vereist een bepaalde mate van emotionele en sociale intelligentie (Goleman, 2005, 2006) van de individuele teamleden. Daarmee kunnen individuele competenties (zoals samenwerken) worden ontwikkeld, en de organisatie en het team als geheel werken aan de systemische intelligentie van het team. Systemische intelligentie transformeert de emotionele en sociale intelligentie naar een breder paradigma, waarin teamleden het vermogen ontwikkelen zichzelf te zien als deel van het relatiesysteem (Fuller, 2009). Als voorbeeld van een rapportage - onderdeel van een systemische analyse - geef ik in figuur 3 een positiviteits-productiviteitsmatrix en een diagram van het Team Diagnostisch Assessment van TCI, met daarin vermeld de kwaliteiten van het team.

De rechter figuur geeft onder andere weer dat het betreffende team op 'waardering van onderlinge verschillen' de score vijf heeft op een schaal van negen. Op basis van deze illustratie kan geen oordeel geveld worden over of dit goed is of niet; niemand weet uiteindelijk wat er goed of wat er fout is.

Teams kunnen divers zijn, wanneer ze bestaan uit leden met verschillende nationaliteit, gender, religie, enzovoort. Pas wanneer deze matrix met het team wordt besproken, wordt duidelijk hoe de score door het team gewaardeerd wordt en samenhangt met andere relevante teamkenmerken. Naarmate de diversiteit in het team groter is, worden het onderlinge vertrouwen en het maken van transparante afspraken vaker een kritische succesfactor. Maar wanneer de waardering voor deze verschillen groot is, neutraliseert het deze kritische succesfactor.

Een teammeting kan ook bij grote diversiteit in het team een handig hulpmiddel zijn. Het teamkenmerk 'waardering van onderlinge verschillen' wordt vanuit de systemische zienswijze besproken als een specifieke karakteristiek van het team als geheel en niet als de optelsom van alle expliciete verschillen in identi-



Figuur 3 Positiviteits-productiviteitsmatrix en Team Diagnose Model van TCI.

teit (bijvoorbeeld ten aanzien van gender of religie) tussen de individuele teamleden. De verdeling van de portefeuilles binnen het team op basis van diversificatie en kwalificatie kan bijvoorbeeld een belangrijke output zijn van de teamdiagnose en de coaching. Om de keuze voor een instrument voor het meten van teamkarakteristieken te vergemakkelijken, heb ik de verschillen tussen de klassieke manier en de systemische manier van meten schematisch geordend.

DIAGNOSERAPPORT De schriftelijke rapportage van de diagnose beschrijft de teamkenmerken. De teamcoach heeft vooraf inzage in de geautomatiseerde rapportage, ter voorbereiding van de teamworkshop en het ontwerp van het programma. Belangrijk is het moment waarop de teambegeleider de rapportage aan het team laat zien.

Als systemisch teambegeleider werk ik meestal met een aantal geplande contactmomenten met het team.

- Een dag workshop met het team. Pas in de loop van het tweede dagdeel ontvangt het team de schriftelijke rapportage. De inhoud ervan is dan op onderdelen al doorleefd in de voorgaande oefeningen. De begeleiding zet ik in met één of twee teamcoaches, afhankelijk van de grootte van het team. Als TCI-facilitator gebruik ik het Team Diagnostisch Assessment en zorg ik ervoor dat er aan het

eind van het proces een afgestemd plan ligt voor teamontwikkeling: concrete actiestappen met heldere verantwoordelijkheden.

- Maandelijkse vervolgssessies gedurende ongeveer zes maanden met het team (2-4 uur per sessie) voor teamcoaching en teamdialoog, waarbij de voortgang wordt besproken. Als systemisch teamcoach blijf ik in alle workshops nieuwsgierig naar de teamafspraken, het emotionele veld in het team en (verandering van) teamkenmerken.
- Halve dag debrieven, bevindingen en follow-up-meting (desgewenst met een nieuwe rapportage) en vervolgfafspraken.

Hier volgt een praktijkvoorbeeld van een eerste teamochtend.

Een IT-afdeling komt bij elkaar voor een teamworkshop die ik faciliteer. In de voorafgaande fase heeft ieder teamlid de eigen talenten in kaart gebracht met behulp van de TMA. Doelstelling van een eerste workshop is het vormen van een team waarin weer in een veilige en open sfeer actief en productief met elkaar kan worden samengewerkt. De opdrachtgever heeft mij vooraf verteld dat het team bestaat uit een fusie van twee kleinere teams, dat de leden elkaar steevast met 'goed' beoordelen; iedereen is elkaars vriend. Men vindt het zelfs zo belangrijk bij dit collectief te

Aspecten	Klassieke diagnose	Systemische diagnose
Focus	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op individuen • Aanname dat individuele positieve gedragsverandering ook een positief effect zal hebben op het team als geheel 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op het team als sociaal systeem
Scope	<ul style="list-style-type: none"> • Aspecten die belangrijk zijn voor individuele ontwikkeling zijn dat niet vanzelfsprekend ook voor het team • Belangrijke teamaspecten kunnen verborgen blijven 	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op aspecten die voor het team als geheel van belang zijn
Ontwikkelen van teamidentiteit (wie zijn wij als team?)	<ul style="list-style-type: none"> • Begrip en ontwikkeling van teamidentiteit hoeft niet per se het doel te zijn 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrip en ontwikkeling van de teamidentiteit is een expliciet doel
Individuele terugkoppeling	<ul style="list-style-type: none"> • Individueel terugkoppelgesprek na het invullen van de individuele vragenlijst • Daarna teamworkshop 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen individuele terugkoppeling nodig • Er kan direct met het team worden gewerkt
Emotionele intelligentie en sociale vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Draagt bij aan het versterken van de individuele emotionele intelligentie en sociale vaardigheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Draagt bij aan het versterken van de relationele intelligentie • Deelnemers moeten beschikken over enig zelfinzicht, emotionele intelligentie en sociale vaardigheden
Rolwisseling van de begeleider	<ul style="list-style-type: none"> • Met het individuele terugkoppelgesprek heeft de begeleider de rol van interviewer/assessor • Daarna verandert de rol in die van teamcoach 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen rolwisseling • Begeleider blijft teamcoach, waardoor meer rolduidelijkheid voor de teamleden
Efficiëntie in tijd	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdsinvestering per deelnemer is groter: <i>a</i> invullen van de vragenlijst 1,5 uur per persoon, <i>b</i> terugkoppeling 1-1,5 uur per persoon, <i>c</i> terugkoppeling met team 0,5-1 dag 	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdsinvestering per deelnemer: <i>a</i> invullen van de vragenlijst 1 uur per persoon, <i>b</i> terugkoppeling met team: 0,5-1 dag, <i>c</i> geen individuele terugkoppeling
Kosten onder licentie voor de eindgebruiker	<ul style="list-style-type: none"> • De TMA is beschikbaar via gelicenceerde professionals in de TMA-methode of www.e-assessment.nl/nl • Een TMA-talentenscan inclusief een individueel terugkoppelgesprek kost 695 euro (excl. btw) • Een teamplaatje van de talentenscans van meerdere personen kan zonder extra kosten uit een TMA-portal gegenereerd worden • Terugkoppeling aan het team op basis van het tarief voor teambegeleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • De TDA is beschikbaar via een wereldwijd netwerk van gecertificeerde professionals voor het begeleiden van teams en leiders • De kosten per persoon voor een TDA-teamdiagnose zijn beduidend lager dan de kosten van een klassieke diagnose • De kosten zijn op te vragen bij www.teamcoachinginternation.com • Totale kosten worden lager naarmate het team groter is • Terugkoppeling aan het team op basis van het tarief voor teambegeleiding
Veiligheid en openheid	<ul style="list-style-type: none"> • Maar kans op ruis door interferentie van de begeleider in de individuele gesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> • Vragenlijst worden anoniem ingevuld • Geen individueel contact met de begeleider, waardoor meer kans op veiligheid en openheid in het team

Tabel 1 Verschillen tussen de klassieke en systemische manier van meten.

horen, dat de sociale controle erg groot is. Daardoor durven maar weinigen hun kop boven het maaiveld uit te steken. Intussen is er wel degelijk een onuitgesproken conflict tussen enkele teamleden. Na een korte introductie over teams breng ik de

teamleden (letterlijk) in beweging door ze een plek te laten innemen op een matrix met twee assen - productiviteit en positiviteit - die met schilderstape op de vloer zijn uitgezet. Elk kwadrant staat voor een andere teamcultuur. Sommige culturen nemen ener-

gie, andere geven energie. De deelnemers gaan dit zelf ervaren en worden verdeeld over de vier kwadranten. Ze verkennen ieder van de vier kwadranten, aan de hand van een aantal vragen of opdrachten per kwadrant, zoals: hoe haal je adem in deze groep? Druk non-verbaal uit hoe het is om in deze groep te zijn. Wat voor weer is het hier? Hoe is het oogcontact in deze groep?

De deelnemers ontdekken wat de invloed is van de emotionele sfeer in het team en hoe de emotionele beleving bijdraagt aan de teamidentiteit. Wanneer alle kwadranten zijn verkend, wordt aan alle teamleden gevraagd daar te gaan staan waar zij zelf de meeste gelijkennis zien met het eigen team. Van daaruit faciliteer ik de opstelling, waarbij iedereen vertelt waarom hij die positie heeft gekozen.

's Middags introduceer ik de uitkomsten van het Team Diagnostic Assessment (TDA) van TCI. We stellen de aandachtsgebieden vast voor de teamcoaching en maken een actieplan. De resultaten van de TDA bevestigen de opstelling; dit stimuleert het bewustzijn in het team en geeft tevens vertrouwen in het meetinstrument.

DIAGNOSE-INSTRUMENTEN INZETTEN De professionele begeleider wil met de teamdiagnose de uitgangssituatie zo goed mogelijk in kaart brengen en daar de teamcoaching op afstemmen. Een meetinstrument kan de teamdiagnose aanzienlijk versnellen en op een goedkope manier grondige informatie bij elkaar brengen. Met de meting is de diagnose relatief eenvoudig te kwantificeren en samen te vatten. Een meetinstrument maakt het in een later stadium bovendien mogelijk om kleinere eenheden of teams in een organisatie met elkaar te vergelijken ('benchmark') of een teamdiagnose te herhalen en daarmee de voortgang van de teamontwikkeling te monitoren (Team Coaching International, 2012). Wanneer de teambegeleider ervoor kiest een meetinstrument in te zetten, is het verstandig hierin de volgende adviezen en overwegingen mee te nemen. (NB In dit artikel wordt niet ingegaan op enkele aspecten die ook van belang zijn bij de afweging een meetinstrument in te zetten, zo-

als de geloofwaardigheid van het materiaal, de validiteit en de betrouwbaarheid van het instrument en de support die het team kan verwachten.)

- Zorg ervoor dat je als professional getraind bent en blijft in de toepassingen van je meetinstrument.
- Raadpleeg referenties van een specifiek diagnose-instrument en bekijk de ondersteunende informatie. Zoek uit met welke informatie je je vaardigheden in het gebruik van het meetinstrument kunt verbeteren of welke gespecialiseerde trainingen hiervoor bestaan.
- Zorg voor een licentie voor het toepassen van betreffend instrument, want een opdrachtgever vraagt naar je professionele kwalificaties.
- Stap niet in de valkuil van de rol van de (psychologisch) vakspecialist of van de methodische expert bij het gebruiken van het meetinstrument. De rol van de vakspecialist is niet toereikend voor het krachtenveld dat speelt in het team of de organisatie. Een typisch probleem is dat vakspecialistische rapportages technisch vaak uitstekend ogen maar dat cruciale informatie niet is opgemerkt of niet de juiste betekenis heeft meegekregen.
- Door het objectiverende karakter van metingen (van weliswaar subjectieve belevingen) worden de resultaten veelal als betrouwbaar ervaren. Het instrument kan daardoor een schijnobjectiviteit pretenderen wanneer de analyse niet is ingebed in een professionele teambegeleiding. De coach moet daarom tijdens de begeleiding zoveel mogelijk de momenten spiegelen, als het team de informatie van de analyse zelf naar voren brengt.
- De professionele begeleider definieert de vraagstelling zodanig dat collega's en klanten vertrouwen krijgen in het resultaat. De begeleider is daarom niet in de eerste plaats oplossingsgericht bezig (Baarda & Frijde, 2008, p. 58).
- Voor het inzetten van een systemische diagnose is van belang dat de begeleider professioneel is getraind in het begeleiden van teams als systeem en het gebruik van een teamdiagnose vanuit het systemisch paradigma.
- Een vragenlijst levert nog geen informatie over (de

beleving van) concreet gedrag, is onpersoonlijk en dus niet zonder meer geschikt voor gevoelige onderwerpen. Juist daarom is de expertise van de professionele teamcoach zo belangrijk om het emotionele veld waar te nemen en veranderingen in dat veld aan het team terug te koppelen.

CONCLUSIES In het voorgaande heb ik een aantal overwegingen besproken voor teamcoaches en opdrachtgevers die een instrument voor het meten van teamkarakteristieken willen inzetten. De keuze tussen de klassieke meting die uitgaat van individuele metingen van teamleden en een meting van het team als sociaal systeem is van belang voor zowel de opdrachtgever of organisatie als voor de begeleidingskundige. Hierna schets ik de betekenis van deze keuze.

Betekenis voor de opdrachtgever

Een professionele teamdiagnose met behulp van een meetinstrument kan de dialoog in het team over de teamidentiteit en de ontwikkelingsbehoeften aanzienlijk versnellen, verdiepen en verhelderen. In tijden van economische crisis is dat belangrijk, want tijd is geld en op kosten moet zoveel mogelijk worden bespaard. Een systemische meting van het team kan op een goedkope en grondige manier informatie bij elkaar brengen. Met de meting is de diagnose ook relatief

eenvoudig te kwantificeren en samen te vatten. Een meetinstrument maakt het in een later stadium bovendien mogelijk een teamdiagnose te herhalen en daarmee de voortgang van de teamontwikkeling te monitoren. Op het niveau van de organisatie kunnen tevens kleinere eenheden of teams met elkaar worden vergeleken ('benchmarking'), waardoor bestuurders informatie kunnen verkrijgen voor het ontwikkelen van talentmanagement.

Betekenis voor de begeleidingskundige

Het toepassen van een instrument voor het meten van de karakteristieken van het team als sociaal systeem, vraagt van de begeleidingskundige kennis van en kunde in het gebruik van het meetinstrument. De keuze voor een systemisch meetinstrument vraagt van een teamcoach de vaardigheid van systemisch denken en werken. Het gebruik van een systemisch meetinstrument door begeleiders die niet geschoold zijn in systemisch coachen wil ik ten sterkste ontraden. Ten slotte: ik hoop met dit artikel bij te dragen aan het inzicht dat zowel de klassieke als de systemische diagnose-instrumenten een belangrijke rol hebben bij het verbeteren van teamfunctioneren.



LITERATUUR

- Amelvoort, P. & Scholtes, G.H. (1996). Het ontwerpen en invoeren van zelfsturende teams. In F.M. van Eijnatten (red.), *Sociotechnisch ontwerpen*. Utrecht: Lemma.
- Baarda, R. & Frije, G. (2008). *Human business engineering: het organiseren van talent*. Amsterdam: Business Contact.
- Bennink, H. (2002). Teambegeleiding: een introductie. *Supervisie in Opleiding en Beroep*, 19, 60-77.
- CRRGlobal (2011). *Residential manual ORSC certification. Module 7: the model*. Benicia: CRRGlobal.
- Fuller, F. (2009). *CRRGlobal. An introduction to relationship systems intelligence*. Benicia: CRRGlobal.
- Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence* (10th anniversary edition). New York: Bantam Dell.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence. The new science of human relationships*. New York: Bantam Dell.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (2005). *The wisdom of teams. Creating the high performance organization*. New York: HarperCollins.
- Uzendoorn, E. van & Muller, B. (2012). *TMA® drijfveren*. Utrecht: EhrmVision.
- Lencioni, P. (2008). *De vijf frustraties van teamwork en hoe die te verhelpen* (5e dr.). Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Team Coaching International (2012). *Team diagnostic assessment* (brochure). Sausalito: TCI.