

Teamcoaching

Bij teamcoaching staat de effectiviteit van het team als geheel centraal. Welke begeleidingsvormen kent teamcoaching, hoe worden deze in de praktijk toegepast en tot

welke resultaten leidt dit? In deze rubriek een kijkje in de keuken van de teamcoach, met aandacht voor onderliggende theorieën, groepsprocessen en dilemma's uit de dagelijkse praktijk.

Roy de Brabander

TEAMCOACHING

Samenwerken, rekening houden met elkaar, feedback geven, onderhandelen, conflicten aangaan en oplossen en elkaar aanspreken op gemaakte afspraken... Dit zijn competenties die steeds belangrijker worden in het onderling functioneren van mensen. Het helpt kinderen als zij deze competenties al op de basisschool zouden leren. Nu zijn docenten gewend om de individuele ontwikkeling van kinderen te stimuleren, maar de ontwikkeling van groepen kinderen stimuleren is een vak apart.

De ontwikkeling van groepen kinderen stimuleren, geeft kinderen een goede bagage voor de rest van hun leven. Bovendien zou het ertoe kunnen leiden dat er minder probleemklassen zijn op scholen. Aandacht voor deze ontwikkeling heeft echter als noodzakelijke randvoorwaarde dat het docententeam zelf in ontwikkeling is; dat zij de in de intro beschreven competenties aan den lijve hebben ondervonden. Zowel de rol van de schooldirecteur als die van de docenten zelf wordt daarmee de rol van teamcoach.

Drie petten

Iedere teamcoach heeft drie verschillende petten:

- de leiderspet

Een proactieve manager coacht vanuit een visie waarover hij veelvuldig communiceert. Vanuit deze visie verwacht hij als vanzelfsprekend bepaald gedrag - verwoord in competenties.

- de managerspet

Met deze pet op is de teamcoach gericht op het behalen van resultaten. Hij stuurt bij als het team bijvoorbeeld de kwaliteitscriteria dreigt te missen.

- de coachpet

De teamcoach richt zich nu op het bevorderen van de ontwikkeling van de (interactie binnen de) groep, zodat de groep eigenaarschap neemt voor de resultaten. Dit leidt tot meer plezier in het werk.

De leiderspet

De directeur in de rol van teamcoach heeft scherp voor ogen welke competenties het docententeam nodig heeft om de visie (een droombeeld over de toekomst) te realiseren. Als teamcoach is hij bezig met groei: groei van de kinderen door groei van de groepsontwikkeling, waardoor ook de schoolorganisatie zich ontwikkelt. Dit gebeurt doordat docenten zich ontwikkelen door toename van de kwaliteit van de interactie. Daarmee is de mate waarin de directeur de leiderspet hanteert een belangrijke succesfactor voor teamcoaching.

De managerspet

De managerspet is een lastige in het onderwijs. Wanneer het een organisatie betreft met professionals die van oudsher gewend zijn om de deur van het klaslokaal achter zich dicht te trekken, zal blijken dat deze professionals zich maar moeilijk laten aansturen. Het positioneren als directeur is

COACHING IN DE KLAS



daarmee een wezenlijke competentie.

Succesfactoren voor het invullen van de managerspet, zijn:

- helderheid over organisatiedoelen (vanuit een duidelijke visie op de kinderen en hun ontwikkeling, en de bijdrage die de school wil leveren aan de maatschappij), over teamdoelen en over welk gedrag de directeur verwacht van de docenten;
- een transparante (management)structuur, geformaliseerde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en een structuur waarin de gesprekken over functioneren en beoordeling gevoerd kunnen worden;
- eenduidige afspraken over resultaten en welke competenties verwacht worden.

De coachpet

Als bovenstaande petten goed zijn ingevuld, kan de directeur het docententeam gaan coachen. Groepsontwikkeling kent hierbij de volgende ontwikkeling van samenwerkingscompetenties, die in opbouw complexer worden:

- luisteren,
- communiceren,
- feedback geven, ontvangen en vragen,
- onderhandelen en omgaan met verschillen,
- conflicten aangaan en oplossen.

Als groepen deze competenties ontwikkeld hebben, beschikken ze over de procedures die nodig zijn om het resultaat volgens afgesproken criteria te behalen en controleren ze het werkproces dat de groep daarvoor nodig heeft. Hiermee zijn ze eigenaar van het resultaat. Dat is het moment waarop de teamcoach lui achterover kan leunen: het team doet het werk en zal de coach terugfluiten als hij zich ergens mee bemoeit waar het team inmiddels eigenaar van is.

Vertaling naar de klas

Basisschool De Brugge in Ede is een aantal jaar geleden begonnen met het invoeren van teamcoachen als managementinstrument waarbij tevens het pedagogisch handelen is opgebouwd volgens dezelfde principes. Het aanspreken van de groep kinderen als geheel leverde al snel resultaat op. Vanuit de bevestiging dat docenten een beter resultaat kunnen halen als zij hun leerkrachtstijl aanpassen aan de 'vraag' van de groep, beïnvloeden zij systematisch het samenwerkingsproces in de leerlingengroep. Het resultaat: rustiger groepen en een hoger niveau van zelfstandigheid en samenwerken. Het openlijk bespreken van deze processen geeft de docenten meer lucht.

Het heeft geleid tot de volgende stappen:

- Er zijn groepsprofielen ingevoerd om het 'gezicht' van de groep beter in beeld te krijgen en patronen te ontdekken in het samenwerken van de kinderen.
- Voor alle groepen zijn groepscompetenties opgesteld waardoor docenten het groepsprofiel in concreet waarneembaar gedrag kunnen verwoorden. Deze groepscompetenties vertonen een toenemende complexiteit in samenwerkingsgedrag.

Leiderschap als voorbeeld

Een van de pedagogische thema's kan bijvoorbeeld 'leiderschap' zijn. De onderliggende thema's macht/onmacht, omgaan met verschillen en de waarde die we daaraan hechten, zijn thema's die vanuit traditioneel denken impliciet en door 'afkijken' ontwikkeld worden. We zijn geneigd om kinderen die van nature beschikken over leiderschapscompetenties, te stimuleren deze vooral te gebruiken -

zoals managers blij zijn met de teamleden die in een teamoverleg altijd hun bijdrage leveren. Kinderen die deze competentie niet van nature hebben, dagen we er nauwelijks toe uit.

Een andere benadering is om ieder kind te laten oefenen met leiderschap. Bij toerbeurt vervullen de kinderen de rol van groepsleider in een kleine groep kinderen. Ze werken gezamenlijk aan een opdracht waarbij de groepsleider een specifieke rol heeft. De invulling van die rol wordt achteraf besproken, zodat de leider feedback krijgt op zijn leiderschapscompetenties. Ook worden zo de individuele ontwikkelpunten duidelijk. Hierbij worden de andere kinderen gestimuleerd om elkaar te helpen de leiderschapscompetenties verder te ontwikkelen.

Ook docenten werken samen

Door zo bezig te zijn met de competentieontwikkeling van (groepen) kinderen, zijn docenten gedwongen om met elkaar samen te werken. Ze spreken elkaar aan op de effecten van het gedrag en de consequenties daarvan op het groepsresultaat. Ze luisteren naar elkaars bijdrage en zijn nieuwsgierig naar achterliggende motieven en opvattingen. Ze onderhandelen met elkaar, bijvoorbeeld over het volgende te behandelen pedagogische thema. En daar waar de belangen te ver uit elkaar liggen, gaan ze het conflict met elkaar aan om er samen uit te komen.

Roy de Brabander werkt bij de School voor Coaching. Hij coacht directies en teams en adviseert managementteams rondom implementatie van (team)coaching als waardevol personeelsinstrument, onder andere in onderwijscontexten.

www.schoolvoorcoaching.nl