



## St!R profiel teamcoach

In dit **beroepsprofiel** wordt beschreven wat een teamcoach doet en zal doen in het licht van nieuwe ontwikkelingen en verwachtingen. Ingedeeld in *vaardigheden* en in ondersteunende *kennis* en *beroepshoudingen*.

Een **teamcoach** is een coach, wiens klant een team is. Een **team** bestaat uit meerdere mensen die met elkaar (moeten) samenwerken vanuit een gezamenlijk doel en/of een gezamenlijk resultaat. **Teamcoaching heeft als doel** het beïnvloeden van de interactie in teams, zodanig dat het team als geheel beter gaat functioneren. Teamcoaching en werkcontext zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. In de voorbereiding van de teamcoaching wordt de organisatieontwikkeling, die van invloed kan zijn op een team, besproken.

### Kerntaken

- Voortraject
  - Analyse maken (circulair model)/diagnose stellen (lineair model);
  - *Gezamenlijke* doelstelling, teamcoachvraag (leerbehoefte) en stappenplan (mede) laten formuleren.
- Uitvoering
  - Team leren reflecteren over *gezamenlijk* handelen.
  - Perspectiefwisseling toepassen om de relatie team en haar werkcontext te optimaliseren.
  - Team leren *gezamenlijk* eigenaarschap te nemen over interne interactie en relaties buiten het team.
  - Teamideeën omzetten in teamactie.
- Afronding
  - Zichzelf overbodig maken en teamvaardigheden aanscherpen door middel van metavaardigheden ten behoeve van continuering van leerproces.

### Resultaat van de beroepsuitoefening van een teamcoach

Het team:

- leert haar gezamenlijke doelstelling te formuleren, afspraken rondom taken en daarnaar te handelen.
- leert gezamenlijk eigenaarschap te nemen over de vier communicatie niveaus te weten: inhoud, procedure, proces en gevoelens.
- leert *gezamenlijk* eigenaarschap te nemen over interne interactie en relaties buiten het team in relatie met gezamenlijke doelstelling.
- wordt zich bewust van de relatie doelstelling, hier-en-nu interactie en werkcontext en kan haar gedrag aanpassen waar nodig is.

- leert perspectiefwisseling toe te passen om de relatie team en haar werkcontext te doen optimaliseren.
- leert eigen resultaten (productevaluatie) en handelen (procesevaluatie) te evalueren in relatie met de organisatiedoelen.
- leert gezamenlijk eigenaarschap te nemen over beroepsmatig handelen en t.a.v. de ontwikkeling van het eigen leervermogen.
- leert reflecteren over *gezamenlijk* handelen.

## COMPETENTIES

Dit beroepsprofiel beschrijft per competentie de kerntaken en resultaten van de teamcoach.

### **Competentie 1: Begeleiden van leerprocessen: het kunnen faciliteren en begeleiden van leerprocessen van teams binnen een organisatiecontext**

*Kerntaak van een teamcoach is leerprocessen in teamverband te begeleiden. Teamcoaching is een vorm van coaching-on-the-job met teams als klant(systeem). Coaching vindt plaats in een setting dat het team als team bij elkaar is en tijdens de coachingsbijeenkomsten ook als team functioneert. In deze coachingsbijeenkomsten worden collectieve patronen in gedrag en denken en de effecten ervan op prestatie, samenwerking en omgeving bewust gemaakt en nieuwe mogelijkheden en denkbeelden worden gecreëerd.*

#### *a. De teamcoach kan een krachtige leeromgeving scheppen*

Een teamcoach is gericht op het functioneren van een team als geheel (kwaliteit van samenwerking, mate van zelfsturing en resultaatgerichtheid als team). Een teamcoach kan dynamiek in teamfunctioneren herkennen en productief maken in termen van leren.

Een teamcoach kan het functioneren van het team (onderlinge samenwerking in afhankelijkheidsrelatie) middels metacommunicatie aan de orde stellen om het team in leerontwikkeling te begeleiden van enkel- naar drieslagleren (regels/inzicht/principes) qua afstemming en openheid.

Er ligt daarmee in deze vorm van teamcoaching een accent op het gebruik van de hier-en-nu-situatie juist omdat de begeleidingssituatie niet veel afwijkt van de normale werksituatie. Er wordt ook een sterker appèl gedaan op het inbrengen door de teamcoach van de eigen ervaringen in coaching met de mentale modellen en interactiepatronen van het team.

#### *b. De teamcoach kan omgaan met diversiteit binnen teams*

Een teamcoach kan diversiteit van teamleden en van de rollen die zij binnen dat team vervullen herkennen en benutten. De verschillen en overeenkomsten productief maken ten behoeve van het te bereiken teamresultaat.

#### *De teamcoach kan faseren in het leerproces*

Een teamcoach kan faseren in het leerproces van een team naar verbetering van de eigen wijze van samenwerken naar een steeds groter wordende mate van taakvolwassenheid en zelfsturing.

#### *Resultaat*

- Team leren reflecteren over *gezamenlijk* handelen.
- Team leren *gezamenlijk* eigenaarschap nemen over interne interactie en relaties buiten het team in relatie met gezamenlijke doelstelling

## **Competentie 2: Gerichtheid op de werkcontext: teamcoaching binnen de werk- en organisatiesetting kunnen contextualiseren (situatieve variatie)**

*De kerntaak van een teamcoach is het betrekken van de werk-/organisatiecontext en het plaatsen van de teamcoaching in een grotere organisatiecomplexiteit.*

*Teamleren staat nooit los van de organisatiecontext. Het is dan ook van belang de organisatieontwikkeling, die van invloed kan zijn op een team, als context te betrekken en te bespreken. Denk hierbij aan o.a. missie/visie, werkprocessen, producten/diensten en reorganisaties. Wijzigingen vragen van individuen en teams vaak een andere houding en aangepaste werkwijze.*

*Een teamcoach kan specifiek de 'meetlat'/doelen, die de organisatie oplegt aan de teams die zij heeft geformeerd, verhelderen en in teamcoaching hanteren ten aanzien van mate van zelfsturing en met betrekking tot de resultaten die het team dient te behalen.*

### *a. De teamcoach heeft oog voor de randvoorwaarden van de organisatie*

Een teamcoach heeft oog voor de randvoorwaarden/uitsluitende voorwaarden die de organisatie biedt in verband met haalbaarheid voor teamcoaching om teams als team te laten functioneren (kaders, organisatiestructuur, speelruimte) en kan de eventuele effecten van die randvoorwaarden in dialoog/gezamenlijkheid bespreekbaar maken (aan de orde stellen).

### *b. De teamcoach is sensitief voor het specifieke van een organisatiecontext en de effecten daarvan op teams.*

Een teamcoach is sensitief voor de effecten van de sector en de aard van de organisatie en van het werk van de betreffende organisatie en de effecten daarvan op het functioneren als team.

### *Resultaat*

- Team leert perspectiefwisseling toe te passen om de relatie team en haar werkcontext te doen optimaliseren.
- Team wordt zich bewust van de relatie doelstelling, hier-en-nu interactie en werkcontext en kan haar gedrag aanpassen waar nodig is.

## **Competentie 3: Gerichtheid op resultaat: is in staat om de teamcoaching gericht te houden op het succesvol functioneren binnen de werkcontext in relatie met de vraagstelling (performanceverbetering)**

*De kerntaak van de teamcoach is het op een resultaatgerichte manier aansluiten bij de ontwikkelvraag van het team. Een team is een samenwerkingsverband van leidinggevende en medewerkers, die een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor het behalen van een bepaald resultaat, dat alleen in samenwerking (onderlinge afhankelijkheid) behaald kan worden.*

### *a. De teamcoach kan een beoogd resultaat van teamcoaching concretiseren en het team in staat stellen dit te monitoren*

- Een teamcoach kan succesfactoren van teams en een 'meetlat' voor het beoogde niveau van teamfunctioneren inzetten om een route te helpen uitstippelen om dat gewenste teamresultaat te behalen door middel van teamcoaching.

- Een teamcoach kan beoogde teamresultaten concretiseren en werkbaar maken.
- Een teamcoach kan voortgang naar resultaat monitoren en teams uitnodigen dat ook zelf te doen en op grond daarvan eventueel bij te sturen.

b. *De teamcoach kan de wijze waarop het resultaat bereikt is aan de orde stellen*  
 Teamcoaching als resultaatgerichte manier van begeleiden stelt ook de wijze waarop dat resultaat door het team bereikt wordt aan de orde. Resultaat in de vorm van een te leveren opbrengst (presteren) en werken aan verbetering van manieren van samenwerken van de teamleden zelf om die opbrengst in samenwerking te behalen. Een teamcoach richt zich op teamreflectie (tenminste single loop).

*De teamcoach kan het resultaat van teamcoaching afronden, evalueren en rapporteren.*

Een teamcoach is in staat een teamcoachtraject op inhoud (resultaat) af te ronden: aandacht voor borging van het resultaat en uitnodigen om resultaten zichtbaar en openbaar te maken (rapporteren).

#### *Resultaat*

- Team leert haar gezamenlijke doelstelling te formuleren, afstemmingsafspraken rondom taken en daarna te handelen.
- Team leert eigen resultaten (productevaluatie) en handelen (procesevaluatie) te evalueren.

### **Competentie 4. Gerichtheid op zelfsturing van werken èn leren; gericht op het vergroten van eigenaarschap van teams**

*Kerntaak van een teamcoach is gerichtheid op het vergroten van zelfsturing van een team en het leren van een team.*

*In dit kader is de teamcoach in staat een team te faciliteren waardoor het team in staat is te reflecteren over eigen handelen en opvattingen. Evalueren is een daarbij behorende vaardigheid.*

a. *De teamcoach kan de verschillende mate van taakvolwassenheid van teams signaleren, benoemen en hanteren.*

Teams verschillen in hun mate van taakvolwassenheid en sturing die zij aan hun onderlinge samenwerking geven. Teamcoaching faciliteert dat een team haar eigen niveau van zelfsturing als team gaat herkennen en evt. leert verhogen naargelang de context van de organisatie dat vraagt en mogelijk maakt. Een teamcoach kan eigenaarschap stimuleren van zowel individuele teamleden als van het team als geheel. Een teamcoach kan de mate van externe sturing aanpassen aan de mate van zelfsturing van het team.

#### *Resultaat:*

- Team leert *gezamenlijk* eigenaarschap te nemen over beroepsmatig handelen en ten aanzien van de ontwikkeling van het eigen leervermogen.
- Team leert *gezamenlijk* eigenaarschap te nemen over de vier communicatie niveaus te weten: inhoud, procedure, proces en gevoelens.

## **Competentie 5. Interactie als begeleider vormgeven: op een contract gebaseerde samenwerking tot stand kunnen brengen en onderhouden**

*Kerntaak van de teamcoach is in interactie met een team een - op een contract gebaseerde - samenwerking tot stand te brengen en te onderhouden.*

### *a. Het hanteren van de interactie binnen een team*

Interactie in teamcoaching betreft de interactie tussen de teamleden onderling en van de coach met het team als geheel en de afzonderlijke teamleden.

Een teamcoach kan dynamiek/gedragspatronen in een team herkennen en benoemen. Wat een teamcoach als opdracht heeft is om die wijze van samenwerken te thematiseren en uit te nodigen die wijze van samenwerken te relateren aan de wensen van de teamleden, met de eigen doelstellingen van het team als geheel en rekening houdend met de eisen die vanuit de organisatie aan het team worden gesteld.

Een teamcoach:

- kan interactie tussen teamleden onderling en met de coach benutten om de coachvraag van het team te bewerken.
- is in staat om afstand en nabijheid te hanteren in relatie tot het teamsysteem of -patroon van interacteren.
- is in staat conflicten te begeleiden en relateren aan het leerproces van het team
- kan goed nabij de eigen autonomie blijven in situaties onder spanning.

*Resultaat*

- Team leert gezamenlijk eigenaarschap te nemen over de vier communicatie niveaus te weten: inhoud, procedure, proces en gevoelens.

## **6. Professioneel werken met daarin twee te onderscheiden aspecten:**

- **teamcoach kan methodisch handelen**
- **teamcoach kan zelfstandig eigen professionele ontwikkeling vormgeven** 

*Kerntaak van de teamcoach is het methodisch en professioneel werken*

Een teamcoach:

- kan methodisch werken: situationeel een breed repertoire aan methoden en technieken rond teamcoaching inzetten, variërend naargelang de aard van de vraag en type team en organisatiecontext.
- kan systematisch op eigen ervaring met een team en eigen handelen daarin reflecteren (single loop en double loopreflectie).
- kan ook transparant zijn m.b.t. eigen overwegingen en keuzes en de eigen werkstijl naar team en opdrachtgever expliciteren.
- kan de grens van teamcoaching bewaken en eventueel zorgvuldig doorverwijzen.
- kan zo nodig met een collega-teamcoach samenwerken aan een concrete teamcoach-opdracht (werken in duo's).

*Kerntaak van de teamcoach is vorm geven aan eigen professionele ontwikkeling, is in staat tot zelfsturing en reflectie op eigen professioneel handelen en effecten daarvan (single en double loop reflectie).*

Is in staat zelfstandig te (blijven) leren van de (eigen) praktijk, zoals blijkt uit het vermogen tot benchmarking, en tot het onderhouden, verdiepen en vernieuwen van intercollegiale contacten; o.a. in de vorm van consult en intervisie.

#### *Resultaat*

- Team leert perspectiefwisseling toe te passen om de relatie team en haar werkcontext te doen optimaliseren.
- Team wordt zich bewust van de relatie doelstelling, hier-en-nu interactie en werkcontext en kan haar gedrag aanpassen waar nodig is.
- Team leert haar gezamenlijke doelstelling te formuleren, afstemmingsafspraken rondom taken en daarna te handelen.

### **7. Ethiek: teamcoach is in staat ethisch te handelen zowel naar de klant/klantsysteem als opdrachtgever als collega's**

#### *Kerntaak van de teamcoach*

*De teamcoach is in staat tot zorgvuldig handelen en in staat zijn werkzaamheden te doordenken op vooronderstellingen en effecten; zowel maatschappelijk als ethisch.*

De teamcoach is in staat tot het formuleren van ethische oordelen over (de inzet van) teamcoach praktijk op grond van gefundeerde argumentaties.

Het impliceert een professioneel 'verhaal' kunnen vertellen en je doen en laten kunnen verantwoorden en bij die verantwoording beseffen dat daar niet alleen je eigen persoonlijke normen de enige maatstaf zijn. Er zijn ook beroepsnormen, ethische codes, wetten, etc. De teamcoach is bereid en in staat om zijn eigen intenties te onderzoeken en in staat om waar nodig gemaakte keuzes en interventies duidelijk te maken en te verantwoorden. Dit vereist het vermogen tot expliciteren van eigen handelen en erop kunnen reflecteren. De teamcoach kan variëren - in taal/referentiekader - naargelang zijn gesprekspartner en ander belanghebbenden. Naar de stakeholders zodat deze de kans krijgen zo optimaal mogelijk mee te sturen op inhoud en vormgeving van het teamcoaching traject. Naar opdrachtgevers. En naar collega's en het 'forum van professionals'.

De teamcoach heeft zelfkennis van zijn eigen bijdrage en weet wat de grenzen van zijn deskundigheid zijn (double loop reflectie).

De teamcoach laat zich niet inzetten voor persoonlijke/eenzijdige belangen van bijvoorbeeld het management maar weegt naast de belangen van verschillende betrokkenen - ook maatschappelijke belangen - mee.

#### *Resultaat*

- Team leert te reflecteren over *gezamenlijk* handelen; en maakt in dialoog een onderscheid in de dingen goed doen en het problematiseren van complexe vraagstukken door de vraag of 'wij' de goede dingen doen?
- Team leert zich te verantwoorden over haar handelen.