

MARIJKE LINGSMA

# AAN DE SLAG MET TEAM COACHING

2e herziene editie

Meer  
dan **50.000**  
exemplaren  
verkocht



Boom

Marijke Lingsma

# Aan de slag met teamcoaching

Tweede herziene editie

**Boom**

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>11</b>
<b>Leeswijzer</b>	<b>15</b>
<b>1 Teams in de praktijk en hoe teamcoaching daarbij aansluit</b>	<b>17</b>
1.1 Drie ontevreden teams	18
1.2 Kenmerken van teamdynamieken	20
1.3 Vier ontwikkelingsfasen in teamvolwassenheid	21
1.4 Het verschil tussen individuele coaching en teamcoaching	23
1.5 Kenmerken van teamcoachen	25
1.6 Het verschil tussen managementaanpak en (team)coachen	26
1.6.1 De drie petten van de manager als coachend leider	27
1.6.2 Teamcoachen door de manager	32
1.6.3 Welke vorm van teamcoachen?	34
1.7 Wat kan teamcoaching betekenen voor teams en organisatie?	35
Afsluiting	37
<b>2 Teamopgave: zelfsturend presteren en continu ontwikkelen</b>	<b>39</b>
2.1 Zelfsturend, zelfstandig en zelforganiserend	40
2.1.1 Zelfsturend	41
2.1.2 Zelfstandig	42
2.1.3 Zelforganiserend	44
2.2 Het competentieprofiel van een zelforganiserend team	45
2.3 Teamleren	47
2.4 De rol van de teamcoach	49
Afsluiting	49
<b>3 Het profiel van de teamcoach</b>	<b>51</b>
3.1 De kerntaken van de teamcoach	51
3.2 Het resultaat van teamcoachen	52

3.3	Competentieprofiel van de teamcoach (St!R-erkend)	53
3.4	De houding van de teamcoach	55
3.4.1	De vijf kritieke succesfactoren (KSF's) als kader voor de teamcoach	55
3.4.2	Aansluiting maken is een voorwaarde	55
3.4.3	Een goede teamcoach lijkt lui	58
3.4.4	Wees een O.E.N.	63
3.4.5	Creëer speelruimte voor jezelf	66
3.4.6	Creëer speelruimte voor het team	67
3.4.7	Omgaan met uitglijers en valkuilen	68
3.4.8	Zonder reflectie is teamcoachen niet mogelijk	72
	Afsluiting	77
<b>4</b>	<b>Systeendenken als belangrijkste kader</b>	<b>79</b>
4.1	Situaties bekijken vanuit systeendenken	80
4.2	Interactie zichtbaar maken	84
4.3	Verhalen worden waarheid	90
4.4	Circulaire interventies	95
4.5	De basishouding van een systeemgerichte teamcoach	98
	Afsluiting	103
<b>5</b>	<b>De vijf kritieke succesfactoren voor teamcoaching</b>	<b>105</b>
5.1	Meetlat	106
5.2	Context	107
5.3	Eigenaarschap	108
5.4	De ijsberg met onzichtbare opvattingen	109
5.5	Hier-en-nu	116
5.6	Interventies gebaseerd op de vijf KSF's	118
5.7	De vijf KSF's voor de teamcoach	119
	Afsluiting	123
<b>6</b>	<b>Aanvang van een teamcoachtraject</b>	<b>125</b>
6.1	Contractering en intake	125
6.1.1	Intake met de teammanager en zonder het team	127
6.1.2	Intake met het team	132
6.2	Functionele Analyse (FA)	135
6.2.1	Doel	135
6.2.2	Oorsprong	136

6.2.3	De huidige Functionele Analyse	138
6.3	Praktijkvoorbeeld: het team van Marcel	141
6.4	Een laatste check bij het invullen van de FA	144
	Afsluiting	145
<b>7</b>	<b><i>Tijdens het teamcoachtraject: basismodellen voor de teamcoach</i></b>	<b>147</b>
7.1	Junior of senior team	148
7.2	Patronen observeren met het Gewaarwordingsmodel	152
7.3	Analoge processen vinden met de Gouden Driehoek	155
7.4	Nieuwe perspectieven ontwikkelen	157
7.5	Focus op de drie loops van leren	158
	Afsluiting	163
<b>8</b>	<b><i>Tijdens: het coachen op teamvolwassenheid</i></b>	<b>165</b>
8.1	Teamcoachen op ontwikkelingsniveau M1	166
8.1.1	Kenmerken M1: ikke, ikke en de rest kan stikke	166
8.1.2	Gedragpatronen	166
8.1.3	Denkpatronen	168
8.1.4	Teamcoaching: context-meetlat-eigenaarschap	169
8.1.5	Teaminterventies	170
8.1.6	Evaluatie	170
8.2	Teamcoachen op ontwikkelingsniveau M2	171
8.2.1	Kenmerken M2: ik versus jij	171
8.2.2	Gedragpatronen	173
8.2.3	Denkpatronen	174
8.2.4	Teamcoaching: binding creëren	174
8.2.5	Teaminterventies	175
8.2.6	De paradox van loslaten en sturen	178
8.3	Teamcoachen op ontwikkelingsniveau M3	179
8.3.1	Kenmerken M3: wij versus zij	179
8.3.2	Gedragpatronen	180
8.3.3	Denkpatronen	181
8.3.4	Teamcoaching	181
8.3.5	Teaminterventies	182
8.4	Teamcoachen op ontwikkelingsniveau M4	182
8.4.1	Kenmerken M4: wij en zij	183
8.4.2	Gedragpatronen	184

8.4.3	Denkpatronen	184
8.4.4	Teamcoaching	185
8.4.5	Teaminterventies	185
	Afsluiting	185
<b>9</b>	<b><i>Tijdens: het coachen van regressieve en stagnerende teams</i></b>	<b>187</b>
9.1	De vijf KSF's als leidraad	188
9.2	Regressieve teams	191
9.2.1	De rol van de teamcoach	192
9.2.2	Plan van aanpak	195
9.3	Stagnerende teams	196
9.3.1	Rol van de teamcoach	198
9.3.2	Plan van aanpak	200
9.4	Teamcoaching in organisatiecontext	202
9.4.1	Vier uitgangspunten in verandermanagement	202
9.4.2	Transitie of transformatie	205
9.4.3	De bestuurder als belangrijke voorwaarde voor een succesvolle transitie	207
9.4.4	De feedbackloops met het management zichtbaar en bespreekbaar maken	208
	Afsluiting	211
<b>10.</b>	<b><i>Afronding van het teamcoachtraject</i></b>	<b>213</b>
10.1	Adjourning als basis van gelegenheidsteams	214
10.2	Hoofdtaken van de teamcoach bij de vijf kritieke succesfactoren	216
10.3	Een deugdelijke intake betekent een deugdelijke afronding	217
10.4	Afronding is een fase	218
10.4.1	Afscheid nemen bereid je voor	218
10.4.2	Emoties en ethiek bij het afscheid	220
10.5	Kritieke momenten in de afrondende fase	220
10.6	Het eindgesprek	224
10.7	Reflectie op eigen houding	227
	Afsluiting	228
	<b>Epiloog</b>	<b>229</b>
	<b>Bijlage Werkvormen in <i>Praktijkboek Teamcoaching, aan de slag</i></b>	<b>231</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>233</b>
	<b>Bronnenlijst</b>	<b>235</b>

# 1 Teams in de praktijk en hoe teamcoaching daarbij aansluit

Dit hoofdstuk is een warming-up. We beginnen met drie praktijksituaties uit diverse organisaties: 1) de teamgebeurtenissen van Marcel, teamleider bij een bank; 2) Tim, een nieuwe manager die een veranderproces begeleidt; en 3) Vivian, van oorsprong een troubleshooter, in haar eerste lijnbaan. De dagelijkse situaties verschillen door de manier waarop je ernaar kijkt. Zie je afstemming en samenwerking als gedoe dat moet worden opgelost? Of zie je de gebeurtenissen als een reflectie, een weergave van wat je belangrijk vindt en wilt realiseren? Vertelt de dagelijkse gang van zaken of je je doel haalt of niet? Hoe belangrijk is het voor de organisatie dat er wordt samengewerkt en afgestemd? Met wie? Intern en extern? Een manager heeft meerdere petten op: niet twee, maar drie. Deze petten van de manager komen aan bod. Managementvisie of niet?

Vervolgens ligt de focus op een eerste introductie van kenmerken van groepsdynamiek en ontwikkelingsfasen van een team (paragraaf 1.2 en 1.3), het verschil tussen individuele coaching en teamcoaching (paragraaf 1.4), onderscheidende kenmerken van teamcoaching (paragraaf 1.5), de rol van de manager als teamcoachend leider (paragraaf 1.6) en de bijdrage die teamcoaching levert aan zowel team als organisatie (paragraaf 1.7).

## *Een opmerking vooraf*

In de afgelopen decennia zijn verschillende benamingen gebruikt voor iemand die leidinggeeft aan teams: leider, manager, middenmanager, leidinggevende, teamleider enzovoort. De leider staat dan voor iemand met visie, die de grote lijnen uitzet en iedereen in de organisatie inspireert en stimuleert. De manager stuurt vooral op de processen en resultaten (managen komt van het Latijnse *man agere*, ‘het met de hand sturen’). De overige benamingen slaan op iedereen die leidinggeeft aan een eenheid op de werkvloer.

Doorgaans zitten veel organisaties in overgangs- of transitiefasen. Het zelf sturen en beslissen in alle lagen van de organisatie is naar de toekomst toe – dus nu – van belang. (Gefixeerde) functies worden (flexibele) rollen, met gedeeld leiderschap als gevolg. Gedeeld leiderschap is als een cocreatieproces (Derksen, 2013; Dijkstra & Feld, 2011). Termen als ‘leider’ worden aangescherpt door persoonlijk leiderschap. In een aantal organi-

aties is de functie van leidinggevende vervangen of geheel verwijderd, bij een aantal de functie van manager. Coachend leiderschap wordt in een aantal organisaties gezien als een voorwaardelijke rol om teams in dit proces te begeleiden. Dijkstra en Feld pleiten voor grotere flexibiliteit: leiderschap is gewoon een onderdeel van goed samenwerken. Steeds opnieuw samen bepalen welk leiderschap nodig is en wie dat het beste kan leveren.

Deze verschillende benamingen worden in de praktijk door elkaar gebruikt, wat kan leiden tot verwarring en niet tot eenduidigheid over de essentie van de rollen en taken van het management en die van teams.

## 1.1 Drie ontevreden teams

### *Situatie 1: het team van Marcel, ex-collega*

Marcel (32 jaar) heeft na zijn studie economie een baan gekregen bij een bank. Hij is ambitieus en goedlachs, toont altijd zijn goede wil en loopt als collega niemand in de weg. Een halfjaar geleden is hij teamleider geworden. Toen veranderde zijn wereld en die van het team, maar niet op de manier die hij zich had voorgesteld. Na een paar maanden vermoedt Marcel dat hij de keuze heeft: of een chagrijn worden of zo'n dertiger met een burn-out. Beide mogelijkheden ziet hij niet zitten. Hij vraagt bij zijn manager een teamcoach aan. 'Dat lijkt me een prima idee, ik maak me ook zorgen over jou en je team, dus teamcoaching lijkt me uitstekend. Het zal het functioneren van het team ten goede komen', zegt zijn manager. Ook dat nog! Bedoelt die man dat ik me aanstel?, denkt Marcel.

In het eerste gesprek (het intakegesprek) met een teamcoach geeft Marcel aan: 'Zaken worden niet geaccepteerd, ze vinden dat ik kapers heb, ze vinden dat ik veranderd ben. Ze vergelijken me steeds met mijn voorgangers.'

De teamcoach vraagt onschuldig of hij het nodig heeft voor zijn functioneren om de schuld bij het team te leggen. Op de verbaasde reactie van Marcel reageert de teamcoach: 'Jij geeft ze op deze manier veel macht. Zo bevestig je je eigen onmacht en daarmee je diskwalificatie als teamleider. Om invloed te hebben op je eigen functioneren in relatie met anderen, is het handig dat je inziet wat je eigen bijdrage is bij het in stand houden van de ongewenste situatie. Als je dat weet, kun je bewust kiezen om zo door te gaan met dat effect, waar je nu tegenaan loopt, of kiezen voor een stijl die beter aansluit bij wat je wilt bereiken.'

### *Situatie 2: het team van Tim*

In dit fragment is een e-mailbericht de bekende druppel, waardoor zaken expliciet worden gemaakt. Tim vertelt: 'Ik zit net te geinen in het managementteam over die oneliner



van de *Coachingskalender*: ‘Hoezo miscommunicatie in mijn organisatie, waarom weet ik daar niets van?’ krijg ik die e-mail. Te gênant voor woorden. Nee, ik wil geen externe coach, ik wil graag in gesprek met mijn eigen mensen en dit samen oplossen.’

Het e-mailbericht:

Aan: directie

Cc: dhr. T. Drumsen, afdelingsmanager van onze afdeling

Datum: 15 maart

Onderwerp: <geen>

Geachte directie,

Sinds het vertrek van de heer Bernardus een jaar geleden heeft onze afdeling volgens de directie uitstekend werk verricht. Na de komst van een nieuwe manager, T. Drumsen, een halfjaar geleden, is de informatiestroom uitgevallen, wat een negatieve invloed heeft op het werk. Aangezien de manager Drumsen steeds niet op de afdeling is, richten wij ons als teamleden van de afdeling tot u, de directie, die de manager heeft aangesteld. Onze vraag is: wat moeten we doen?

Vriendelijke groet,

De leden van het team Afhandeling van bijzondere producten

E-mail terug op 21 maart van de manager van de afdeling:

Sinds wanneer heet ik niet meer Tim?

### *Situatie 3: Vivian, de ADHD-manager*

Vivian zegt in een intakegesprek met een externe teamcoach: ‘Het is veel moeilijker dan ik dacht. Ik heb weleens een cursus leidinggeven gedaan, tussendoor. Het is ook zo druk. Ik weet dat ik meer moet delegeren. Waarschijnlijk doe ik het te weinig, maar dat weet ik niet zeker. Ze doen hun werk gewoon niet goed. Ik kan het zelf beter. En als ik dan deleger, dan vragen ze van alles aan me. Ja, dan doe ik het net zo lief zelf. Mijn manager is het daar niet mee eens. Meer delegeren staat er op mijn beoordelingsformulier. En daarom zit ik hier.’

Vivian is al vanaf haar 24e troubleshooter. Vooral bij moeilijke afdelingen wordt ze ingezet en ze weet in korte tijd rust in de tent te brengen. Maar deze teamleden komen te passief over. Vivian zucht en kreunt en voelt zich miskend: ‘Ik ben sinds een aantal maan-

den manager op deze afdeling. Dit team heeft altijd een goede naam gehad, dus ik dacht: makkie. Ik ben altijd een troubleshooter geweest, een eenling, dus het mocht weleens wat rustiger, maar dit is vreselijk, geen beweging in te krijgen. Zo'n team gun je toch niemand?'

## 1.2 Kenmerken van teamdynamieken

Al in de eerste vijf minuten van een gesprek met een manager of teamleider, zelfs zonder team, vallen je een aantal zaken op over de teamdynamiek en krijg je een nog ongetoetst beeld van het team. Kunnen ze luisteren? Hoe zelfsturend komen ze over? Zijn er veel meningsverschillen die niet echt worden uitgesproken? Teamdynamiek kent meerdere vormen:

- *'Los zand'-groep versus hecht team.* Individuele leden zijn een onderdeel van het team en daar is dan ook alles mee gezegd. Dit is geen team, maar een 'los zand'-groep. Bij een hecht team zijn de leden intern op elkaar ingespeeld; naar buiten toe treden ze op als eenheid. Het maakt niet uit met welk teamlid je praat. Het is duidelijk wie er wel en wie er niet bij het team horen. Hier draait het om *cohesie*, onderlinge verbinding en betrokkenheid. Cohesie is van belang om intern te ontwikkelen met elkaar. Bij cohesie horen *vertrouwen versus wantrouwen*.
- *Open of gesloten team.* Een ander kenmerk van een team is de begrenzing. Een team kan open naar anderen of gesloten voor anderen opereren, het zogenoemde 'wij-zij'. Dit zegt iets over de ontwikkelingsfase waarin het team zich bevindt. Hoe word je ontvangen? In dit kader hoort het begrip *open communicatie* en *teamefficacy* (als team vertrouwen hebben in eigen kunnen, in relatie tot een *specifieke* taak of activiteit).
- *Heterogeen of homogeen.* Is het de bedoeling dat het team is samengesteld door leden met dezelfde kwaliteiten of is het voor het eindresultaat en de teamdynamiek juist goed dat er verschillen in het team zitten en dat de leden elkaar aanvullen en aanscherpen? Wat een teamcoach zich afvraagt, is: 'Als de teamleden individueel dezelfde ervaring, vaardigheden, interesses en persoonlijke eigenschappen hebben, is dat dan effectief voor het team in totaal voor dit werk, nu en in de toekomst?' Dit betekent *aanpassingsvermogen*. Belangrijk voor rigide gedrag versus flexibel gedrag zijn de achterliggende *fixed en growth mindset* (Dweck, 2006).
- *Inclusie en diversiteit.* Bij teams naar de toekomst toe is er steeds meer aandacht voor multiculturele en multi- of interdisciplinaire teams. Teams waar anders denken of anders zijn wordt omarmd, omdat juist in de grote verschillen de rijkdom van nieuwe ideeën ligt. In dit kader horen de begrippen *conflictaardigheid* en *interdependentie*, wederzijdse afhankelijkheid.

- *Onvoorziene eigenschappen van een team.* Ieder team heeft eigenschappen die alleen zichtbaar zijn als het team bij elkaar is. Vanuit de individuele reacties zijn ze niet te voorspellen. O'Connor en McDermott (1997) noemen ze onvoorziene eigenschappen. Teammoraal is zo'n eigenschap. Andere zijn groepsherinneringen, cultuur, emoties en humor. Onvoorziene eigenschappen kunnen de kracht van een afdeling vormen, maar ook verlamvend werken.

Deze dynamieken zie je terug in onze voorbeeldteams. Het team van Marcel oogt hartelijk, losjes en gastvrij. Gesprekken met individuele teamleden zijn een variatie van geslotenheid, serieusheid en humor, goedlachs. Bij Vivian is de sfeer in het team tijdens een werkoverleg relaxed, met grapjes en geduld, afwachtend. De individuele gesprekken geven echter een stug en voorzichtig beeld met uitgesproken ideeën over bedrijfsvoering.

### **Onvoorziene eigenschap**

Een voorbeeld van de kracht en de zwakte van groepeeigenschappen put ik uit mijn schoolperiode. Ik zat vroeger op de pabo in een klas die uit ex-mavoleerlingen bestond. Deze klas had de achterliggende, nooit uitgesproken gedachte: de neerbuigende manier waarop met ons (op diverse scholen) omgegaan is, pikken we nooit meer! Die gedachte was bepalend voor onze houding en maakte ons als groep onwijs sterk tegenover leerkrachten. We vormden één blok, en als een van ons het idee had dat een ander werd gepakt, ontstond een collectief verzet. We leerden daardoor ook heel goed.

Andersom kan ook. Managers die individueel weten wat ze moeten doen (bijvoorbeeld elkaar aanspreken en overleggen) en dat gedrag toepassen binnen hun eigen unit, kunnen ontdekken dat ze binnen het managementteam (MT) niets bereiken. De managers vergroten de impasse met uitspraken als: 'Ja, heel typisch, dat doen wij niet. Wel in onze eigen unit. Gek, hè?' De onvoorziene eigenschap van de unit biedt meer ontwikkelingsmogelijkheden dan die van het MT.

Omdat een team alleen zijn eigen kracht en onvoorziene eigenschappen kan ontwikkelen, zal een teamcoach diverse groepssituaties creëren. Zo stelt hij de teamleden in de gelegenheid om van elkaar te leren en zich van hun teamkarakter bewust te worden.

## **1.3 Vier ontwikkelingsfasen in teamvolwassenheid**

Er zijn vier ontwikkelingsfasen in teamvolwassenheid. Deze lopen van 'los zand'-elementen en sterke afhankelijkheid van de leidinggevende naar interne verbondenheid en interdependentie, wederzijdse afhankelijkheid en uiteindelijk opheffing. Tuckman

(1965) noemt deze fasen: forming, storming, norming, performing, en voegt later adjourning toe (Tuckman & Jensen, 1977). Deze fasen beschrijven clusters van gedragingen die kenmerkend zijn voor het niveau van ontwikkeling van de groep of het team. Als teamcoach let je op twee hoofdzaken (Van Doorn & Lingsma, 2017):

1. *Groepsstructuur*: de patronen van interpersoonlijke relaties en de manier waarop de groepsleden zich gedragen ten opzichte van elkaar.
2. *Taakactiviteit*: de inhoud van de groepstaken in relatie tot hun interactie.

In hoofdstuk 8 gaan we hier nader op in. Elke fase onderscheidt zich in het gedrag van de teamleden en de teamleider/manager. Wil een team naar een volgende fase gaan, dan kan een teamcoach zich richten op het gewenste gedrag van de betrokkenen. Voorbeelden van interactie geven een ingang voor onderliggende denkpatronen en daarop aansluitend de mogelijkheden voor teamcoaching. Ook in gesprek met Vivian, Tim en Marcel krijg je een beeld van het team voorgeschoteld.

### ***M1-, M2-, M3- en M4-teams***

Bij teamcoachen maak ik grofweg onderscheid tussen juniorschap en seniorschap, met elk een beginnend en een gevorderd niveau. Het verschil is het niet/wel zelfstandig kunnen dragen van gezamenlijke eindverantwoordelijkheid in teamprestaties en het teamontwikkelingsproces. Zo ontstaat er een vierdeling: M1, M2, M3 en M4, die gerelateerd kan worden aan de eerste vier ontwikkelingsfasen van Tuckman (1965). We spreken dan over een M1-groep of junior team, een M2-groep of gevorderd junior team en vanwege de afstemming op verantwoordelijkheidsniveau van een M3-senior team en een M4-senior team. Alleen een senior team draagt met recht de naam team en beschikt over teamvolwassenheid. In zelforganiserende teams zie je de kwaliteiten van M3- en M4-teams terug.

Voor alle duidelijkheid: niet elk team heeft als gewenst resultaat de interactie van een M4-team. Bij de doelstelling hoort een bepaalde interactie. Soms kan M2-gedrag (gevorderd junior team) voldoende zijn om de doelen te halen. In dat geval kan de teamcoaching zich beperken tot het (laten) bereiken van het gewenste M2-niveau.

Door een verandering in taken kunnen teamleden en team weer op een lager niveau uitkomen. Teamleden vallen in hun interactie vaak terug in niveau, meestal omdat ze zich in het begin afwachtend en vragend opstellen. Het team heeft tijd nodig om zich aan te passen aan de nieuwe constructie, gewijzigde omstandigheden en de daarbij veranderende interactie en wederzijdse eisen in de afstemming. De manier waarop ze daarin begeleid worden, beïnvloedt sterk het getoonde teamvolwassenheidsproces en de duurzaamheid ervan.

Krijg je al beeld en geluid van het team bij Vivian die volgens haar manager niet kan delegeren, Tim die afwezig is en het voorheen zelfstandig opererende team laat zwemmen en Marcel die verongelijkt reageert als ex-collega? Aldus de spreker – je hebt het team nog niet gehoord en gezien.

## 1.4 Het verschil tussen individuele coaching en teamcoaching

Individuele of intrapersoonlijke coaching richt zich op de persoon en zijn leervragen. Team- of interpersoonlijke coaching is gericht op het leren van het hele team, waarbij de interactielijnen gebruikt worden om het leerproces te vergroten. Teamcoaching is dus geen optelsom van individuele coachgesprekken. Zowel bij intra- als bij interpersoonlijke coaching komen achterliggende opvattingen aan bod. Bij inzichtgevende coaching richt je je op dieperliggende opvattingen over het waarom. De analyse is persoonlijk. Een pas op de plaats. Welke begeleidingsvorm kies je: intrapersoonlijke (individuele) coaching of interpersoonlijke (team)coaching?

### *Intrapersoonlijk coachen*

Bij intrapersoonlijk coachen focus je op wat *in* de persoon leeft, gerelateerd aan de coachvraag. Een dergelijke vraag richt zich vooral op inzicht en hoeft geen effect in resultaat te vertonen. Bijvoorbeeld voor Vivian: je wilt meer delegeren, maar dat lukt je niet, zeg je. Maak die zin eens af: want ... (wat is daar zo bedreigend of belangrijk aan?). Of voor Marcel: heb je het nodig om zo aardig gevonden te moeten worden? Of voor Tim: waar loop jij steeds voor weg? De kans is trouwens groot dat je verkeerd duidt, zoals bij Tim zal blijken.

Je kiest voor individuele coaching als zowel coach als coachee vindt dat het ingebrachte thema niets met de interactie met anderen te maken heeft, bijvoorbeeld een loopbaankeuze, of een rationeel iemand die wil leren reflecteren, stil leren staan bij zijn gevoelens en emoties. Verder kun je kiezen voor individuele coaching als de ik-sterkte, de eigenwaarde van de persoon onvoldoende is om het thema voor nu in het team te bespreken (bijvoorbeeld bij een subassertief teamlid). Een echte teamcoach vindt dat juist een reden om dat thema (vervolgens) in het team te bespreken, bijvoorbeeld het thema pesten.

### *Interpersoonlijk coachen*

Bij interpersoonlijk coachen, *tussen* de personen, richt je je op hun manier van communiceren, welke achterliggende opvattingen of drijfveren dit gedrag en de interactie in stand houden en hoe individuele belangen zich verhouden met het team- en organisatie-

belang. Gaat het om zichtbaar resultaat, dan ben je per definitie altijd interpersoonlijk bezig: *tussen* de personen. Hoe stemmen ze met elkaar af om dat resultaat te behalen?

Als teamcoach is je blik 'naar buiten gericht', naar de wijze van communiceren en elkaar beïnvloeden. Wat je noemt de circulaire processen, de interactie die de wederzijdse beïnvloeding weergeeft. Voor teamcoaching zijn individuele achtergrondgegevens niet interessant. Ze leiden je vooral af bij communicatieproblemen. Moet ik als teamcoach rekening houden met het feit dat een teamlid net gescheiden is? Of met de mogelijke bindingsangst van een ander en wie weet wat voor achtergronden nog meer? Of gaat het om hoe zij en de anderen ermee omgaan? Het gaat om impliciete verwachtingen expliciet en bespreekbaar te maken.

### ***Overeenkomsten en verschillen***

De vaardigheden en zienswijze die een coach hanteert bij individuele coaching zijn niet direct te vertalen naar teamcoaching. Coaches die individuele gesprekken gewend zijn, hebben tijd nodig om aan het ogenschijnlijk trage tempo van een team te wennen. Het is meer rondkijken. Niet naar degene die praat, maar juist naar de anderen, hoe ze de informatie oppakken. Anders kijken, dus. Wie alleen individuele coaching toepast, spreekt de collectieve patronen in gedrag en denken niet aan.

In individuele coaching krijgt een coach veel meer kansen om zijn professionele verhaal kwijt te kunnen. De ogen van de coachee zijn gericht op de coach. Bij teamcoaching is dat wezenlijk anders. Niet alle ogen zijn op de teamcoach gericht. Als het goed gaat, vergeet het team de teamcoach zelfs. Daar moet je wel tegen kunnen. Een goede individuele coach is dus niet vanzelfsprekend een goede teamcoach! En andersom ongetwijfeld ook niet.

In vergelijking met teamcoaching is een coach bij individuele coaching druk bezig. Ik zeg weleens: 'In individuele coaching moet ik me (als systeemcoach) verspreid opstellen.' Als coach reageer ik dan namens de onzichtbare aanwezigen door circulaire interventies te doen. Bij een team reageren de zichtbare aanwezigen op elkaar voor mijn neus.

Betrekkings-, relatie- of procesniveau is voor teamcoaching met name interessant omdat ze informatie biedt over hoe de huidige situatie in stand wordt gehouden. Als teamleden mopperen op Marcel, wat doet Marcel dan? En wat willen ze daarmee als team bereiken? Wat merk je als teamcoach hiervan in de interactie? Hoe reageren teamleden onderling op afwijkingen in mogelijkheden, of is dat een 'verboden' kwestie en niet bespreekbaar? Of creëren die uitzonderingen een bodem voor normvervaging: 'Als hij te laat mag komen, dan mag ik dat ook?' Een teamcoach hoort deze zaken juist wel te bespreken, omdat zo'n opvatting of norm invloed heeft op de interactie. Het waarom uit het verleden is echter geen reden, hooguit een verklaring voor ongewenst gedrag in het heden.

## 1.5 Kenmerken van teamcoachen

Teamcoaching veronderstelt een achterliggende visie over de toegevoegde waarde van teams voor de organisatie, over de kwaliteit van samenwerken en ontwikkeling, over de essentie van communiceren en de kwaliteit van de managementvisie. Vanuit die visie krijgt teamcoaching betekenis en inbedding in de organisatie. Systeemdenken en progressiegericht werken in combinatie met *Appreciative Inquiry* (AI) vormen de theoretische basis voor het verantwoord handelen.

### *Systeemgerichte en progressiegerichte coaching*

Systeemdenken is de gerichtheid op structuren en interactiepatronen in het grotere geheel, tussen een teamlid en team én relevante anderen in zijn omgeving; ook tussen teamleden onderling, en in hun relatie tot managers en hun eigen context (klantomgeving), maar ook de teamcoach. Systeemdenken is een paraplubegrip voor de samenhangende beschrijving van de manier waarop systemen in elkaar zitten, zich gedragen (intern), zich verhouden tot hun omgeving (extern), en elkaar beïnvloeden. Systeemdenkers bekijken processen en relaties tussen actoren primair vanuit een circulair perspectief; niet in termen van lineaire oorzaak-gevolgrelaties. Niet een moment is van belang, maar de herhaling van processen, zogenoemde patronen.

Vanuit *Solution focus* ofwel progressiegericht coachen (Visser, 2013) en *Appreciative Inquiry* (AI) is de focusverlegging van disfuncties naar aanwezig potentieel kenmerkend: de nadruk ligt op wat iemand *wel* kan – zijn innerlijke hulpbronnen en zijn verborgen potentieel – in plaats van op wat hem ooit niet lukte. De energie is voorwaarts gericht, in plaats van deze nodeloos te verliezen aan gegrave in het verleden.

Op basis van deze uitgangspunten kent teamcoachen een aantal regels dat een teamcoach ruimte en structuur biedt om in gesprek te raken met een team, als een geheel:

1. Het patroon in de interacties tussen mensen in een team geeft de mogelijkheden en de beperkingen van de betrokkenen weer (Minuchin, 1974; Watzlawick, 1976). Door het niveau en de kwaliteit van de interactie in een team te ontwikkelen, leert een team als een sociaal systeem.
2. Leren is zich bewust worden van nieuwe dingen, zich verder ontwikkelen, anders denken, meer mogelijkheden zien. Perspectiefwisseling is daarom een essentiële denkvorm (Ruijters & Simons, 2012).
3. In een team zijn het krachtenveld en de mogelijkheden groter dan in een tweegesprek (Minuchin, 1974; Watzlawick, 1976). De kans op miscommunicatie is groter; met luisteren groeit de dialoog.

4. Mensen kunnen meer dan ze denken, mensen kunnen veel van elkaar leren (Minuchin, 1974; Visser, 2013; Van Doorn & Lingsma, 2013).
5. De professie van een teamcoach bestaat uit het omgaan met de paradox 'belangeloos omgaan met waardegebonden beslissingen in teams' (Watzlawick, 1976; Senge *et al.*, 2011; Quinn, 1998).
6. Een hardnekkig probleem op subniveau is een probleem van het grotere geheel en kan alleen op dat niveau opgelost worden (Argyris, 2004). De dialoog aangaan en begeleiden tussen team en manager(s) is essentieel voor duurzaam ontwikkelen van teams en organisaties.

## 1.6 Het verschil tussen managementaanpak en (team)coachen

Stel: het team heeft een probleem waar het niet uitkomt. Er is een groot verschil tussen problemen oplossen en mogelijkheden creëren in teams. Een teamcoach richt zich op het laatste: het vergroten van het leervermogen en mogelijkheden van het team in het interactieproces en de opvattingen. Een teamcoachvraag is gericht op het zich bewust worden van eigen onderlinge belemmeringen en mogelijkheden van het team zelf om bepaalde knelpunten op te lossen: wat maakt het probleem (oplossen) tot een probleem? Dat versterkt het gezamenlijke leerproces. Een team bezit een groter reservoir van beelden en ideeën dan een individu. Daarnaast genereert een idee op een idee nieuwe ideeën, waarna het team zijn eigen probleem met zijn eigen mogelijkheden anders dan voorheen vormgeeft.

Het probleem wordt een managementvraagstuk als uitspraken of besluitvorming buiten de invloedssfeer van het team liggen. Dat kan in transities naar zelforganiserende teams overigens knap onduidelijk zijn. Het kan ook zijn dat het team moet leren omgaan met ambigue (niet direct oplosbare) zaken, afhankelijk van haar teamvolwassenheid (zie paragraaf 2.2). Overleg is van belang; aan het team het initiatief om met een gewogen voorstel of een advies aan het management te komen.

Centraal staat de vraag: is er duidelijk afgesproken om wiens verantwoordelijkheid en eigenaarschap het gaat? Panelen verschuiven immers. Bij zelforganiserende teams wordt een manager *voorwaardelijk* voor het team voor knelpunten die voorheen onder zijn verantwoordelijkheid en kundigheid vielen. Daar moet de manager wel tegen kunnen.

Robert Quinn (1998) schrijft dat organisatieontwikkeling vooral *dán* succesvol is, wanneer de hedendaagse manager de paradox tussen ondernemen (resultaten en winst



behalen) en coachen (draagvlak en ontwikkeling bevorderen) opvat als een spannende uitdaging. Mijn stelling is dat een manager daar niet in slaagt als hij coachen voornamelijk benut in tweegesprekken, omdat hij zich dan richt op individuen. Zo leert het team niet als totaliteit. De paradox wordt pas hanteerbaar met systeemdenken en teamcoachen (zie hoofdstuk 4).

### 1.6.1 De drie petten van de manager als coachend leider

In systeemtermen wordt veel aandacht geschonken aan de complementaire relatie tussen subsystemen, zoals leidinggevende en team. Daarmee wordt bedoeld dat leider en team van elkaar afhankelijk zijn en elkaar aanvullen (zie het slot van paragraaf 4.1 over complementaire en symmetrische relatie). In de klassieke opvatting ontwikkelt de leider van een organisatie samen met het managementteam de visie, die vervolgens wordt doorvertaald naar de lagere regionen. Door de vele veranderingen in denken over organisatie, leiderschap en visie is de laatste decennia een andere praktijk ontstaan. Er zijn organisaties die uitgaan van gedeeld leiderschap (Dijkstra, 2011) of zelfsturing van teams (zie hoofdstuk 2 en paragraaf 9.4) en alle varianten daartussen. Dat brengt met zich mee dat er weinig eenduidigheid is in benaming en rol en taak van degene die leidinggeeft aan een unit. Termen als manager, leidinggevende, eindverantwoordelijke, coachend leiderschap bij de manager of bij de teamleider worden in de praktijk door elkaar gebruikt. Als teamcoach heb je hier absoluut mee te maken. Het kan dus betekenen dat begrippen als leidinggevende en manager in de praktijk een andere invulling hebben dan in dit boek wordt gehanteerd. Ik ben me ervan bewust dat dit vertaalbegrip van de lezer vraagt. Hoe de invulling van de rollen in de context wordt gemaakt, komt daarom terug in het praktijkboek.

Als je een manager of eindverantwoordelijke hoort zuchten: 'Moet ik ze nu coachen of aansturen? Welke pet moet ik opzetten: manager of coach? Ik ben wel eindverantwoordelijk', ligt zijn focus vermoedelijk meer op individuele coaching in plaats van teamcoaching. Als een manager of eindverantwoordelijke slechts individuele coachgesprekken (tweegesprekken) voert, wordt hij een verzamelpunt van informatie, achterliggende motieven en problemen. Naast timemanagementproblemen is de kans groot dat hij geheimen kent en als teamcoach zwijgplicht ervaart, wat hem in zijn andere rollen kan hinderen. Hij wordt zo medeproblemdrager. Zo'n manager of eindverantwoordelijke mist in zijn coachend leiderschap de belangrijkste pet – het gaat immers niet om twee, maar om drie petten: de pet van leider, de pet van manager en de pet van teamcoach.

### *De eerste pet: leider*

*Heb je een visie: benoem je visie.*

*Heb je geen visie: creëer een visie.*

Zowel Marcel, Tim als Vivian kunnen goed aangeven wat ze niet meer willen. Ze willen van dat gezeik af. Het is al moeilijk genoeg om precies te benoemen wat het gezeik is. Laat staan waarom ze er last van hebben. Ze vinden het lastig onder woorden te brengen wat ze dan *wél* willen en waarom.

Deze pet geeft aan waar je met de organisatie, met het team naartoe wilt in relatie met de markt, de context en het waarom, en wat jouw toegevoegde waarde in dat proces is. Een leider communiceert veel. Vanuit zijn visie verwacht hij vanzelfsprekend bepaald gedrag van eenieder in de organisatie. Vanuit deze visie spreekt hij anderen aan op gewenste competenties en hij laat dit in voorbeeldgedrag zien. Een visie is altijd positief geformuleerd, geeft richting en inspireert: ‘We zijn een organisatie die snel en betrouwbaar diensten levert.’ Dan kan er intern overleg plaatsvinden over wat de beste manier is en hoe je onderscheidend kunt zijn ten opzichte van andere organisaties. Iedereen kan dan ook inzien hoe belangrijk en betekenisvol de afstemming, de onderlinge communicatie tussen teamleden, tussen teamleden en managers en tussen afdelingen is en of dat overeenkomt met de dagelijkse praktijk.

Een leider is per definitie progressiegericht. Hij gelooft in de mogelijkheden om met elkaar die visie en de klus te klaren. Dat is zijn inspiratiebron. Drempels zijn er om genomen te worden zodat die visie werkelijkheid wordt. Een leider beschouwt en benut elk moment om informatie te vergaren om zo snel mogelijk zijn visie en doelstellingen te realiseren. Als zaken niet naar wens gaan, creëert hij tijd en ruimte om hierover te reflecteren en de huidige disfunctionele situatie bij te stellen met de verantwoordelijke betrokkenen. Een visie impliceert dat je wilt investeren in ontwikkeling naar de toekomst toe, dus ook in leerprocessen in de organisatie. Talentontwikkeling van organisatieleden is van belang. Je gelooft dat teams krachtige bouwstenen vormen in het voortbestaan van je organisatie en je investeert in teamcoaching. Als leider zeg je niet: ‘Ik heb of ik neem geen tijd om mijn visie te concretiseren.’ Een leider is nieuwsgierig en is geïnteresseerd om het beeld vorm te geven.

Dit is de eerste en belangrijkste pet: heb je een visie, benoem je visie. Heb je geen visie, creëer – met elkaar – een visie. Dan word je authentiek in je leiderschap. Doe je dat niet, dan spreek je van reactief management: je holt de urgentie van alledag na, omdat je dat altijd zo hebt gedaan. Oneerbiedig gesproken: ‘als een kip zonder kop’, en je neemt anderen mee in dat reactieve gedrag.

‘Vroeger’ was de rol van de leider gekoppeld aan één persoon aan de top, nu kun je dit alles lezen als persoonlijk leiderschap. Eenieder in een organisatie is leider van zijn eigen gedrag en de daaruit volgende consequenties, ook zonder een formele managementrol.

Teamcoaching heeft altijd met de eerste pet van de leider te maken. Van een team mag je ook een visie verwachten. Weet het team wat zijn toegevoegde waarde is als onderdeel van deze organisatie? Heeft het team een doel en een verlangen om zich te ontwikkelen in zijn toegevoegde waarde? Anders gaat zo’n team zwabberen, navelstaren, en verzuipen in het proces van ‘moeten’ en hoofd boven water houden.

Wat vermoed je van de visies van Marcel, Tim en Vivian? En van hun teams? Denken die in termen van hun bestaansrecht in de keten van de organisatieprocessen? En wat betekent dat voor hoe ze zich ten opzichte van het team zullen verhouden en waarom zo en niet anders?

### ***De tweede pet: manager***

*Stel eisen en houd de criteria duidelijk om de juiste bedrijfsresultaten te behalen.*

*Creëer randvoorwaarden zodat de teamleden hun ideeën, aanpak en mogelijkheden om te handelen vergroten.*

De tweede pet is die van manager. ‘Fix it!’, luidt zijn opdracht. ‘Ken de doelstellingen (vanuit de visie) van je afdelingen en zorg voor resultaat.’ Je vertaalt doelstellingen in stappen en taken, je verdeelt die over de functies van de teamleden en je houdt toezicht. Een manager is gericht op de output en de bedrijfsprocessen en is verantwoordelijk voor het sturen op de doelstellingen en resultaten en hun kwaliteit. Zit hij dicht op het werkproces, zoals Marcel, dan zal hij zich ook verantwoordelijk voelen voor het behalen van de resultaten. Hiertoe stuurt hij de teamleden aan; hij stimuleert ze om de doelen en resultaten te halen en is gericht op het oplossen van problemen. Als er veel actuele urgente zaken zijn, kan een manager verleid worden tot *reactief* management: achter de feiten aanhollen, alleen de urgente en niet-dat-wat-belangrijk-is-zaken oppakken en het team daarin meenemen. Een reactieve manager doet niet aan zelfreflectie. Hij bekijkt het heden vanuit het verleden en heeft steeds geen tijd om aan de ontwikkeling van het team te denken.

Zo ging dat in de vorige eeuw en zo gaat dat in sommige organisaties nog steeds. Weleens stilgestaan bij wat je eigenlijk in termen van relaties uitdrukt bij snel corrigeren en ingrijpen? Op relationeel gebied zeg je: ‘Ik ben knap, jullie zijn dom.’ Welk effect in gedrag van het team kun je dan voorspellen?

Een proactieve manager bekijkt het heden door de toekomst(visie)bril en behoudt afstand ten aanzien van het operationele werk. Met die toekomstbril kan hij teamcoachen en evalueert hij zijn eigen gedrag: ‘Wat is mijn bijdrage in het geheel?’ Zelfreflectie is een essentiële vaardigheid. Hij investeert vanuit de visie en met beleidsargumenten in teams. Hij bespreekt met het team hoe die visie van de organisatie vormgegeven kan worden in de toegevoegde waarde van het team of afdeling. Eerst in ideeën gekoppeld aan het waarom, daarna in concrete stappen. Hij denkt in processen, rollen en verantwoordelijkheden. Hij denkt na over de invulling van zijn eigen rol: waar en hoe is hij *voorwaardelijk*, zodat het team kan floreren? En hoe ziet dat er dan uit in de interactie? Bij junior teams kan dat dus betekenen dat hij *tijdelijk* dichter aanstuurt op het werkproces. Hij stelt zichzelf en het team regelmatig de vraag: ‘Doen we nog de goede dingen en doen we de goede dingen goed? En wat heeft het team hierin te leren?’

Als de uitwerking van de bedrijfsvisie aangeeft dat onderlinge afstemming en autonomie of ondernemerschap belangrijke competenties zijn voor iedereen in de organisatie (eerste pet: leider met visie), dan verbreedt de proactieve manager zijn stijl met de derde pet, die van teamcoach. Hij creëert randvoorwaarden zodat teams en teamleden hun ideeën en mogelijkheden om te handelen kunnen vergroten, bijvoorbeeld door, in overleg met of op verzoek van het team, teamcoaches aan te stellen.

Deze functie is het meest aan verandering onderhevig: van aansturen naar een voorwaardelijke rol.

### ***De derde pet: teamcoach***

*Stimuleer de onderlinge afstemming en het samen leren om prestaties te verbeteren.*

De laatste decennia is coachend leiderschap steeds meer in zwang gekomen bij organisaties die de managementlaag geheel of gedeeltelijk – tijdelijk of blijvend – intact houden. De focus van de derde pet is niet zozeer individuele coaching als wel *teamcoaching*. Teamcoachend leiderschap doet meer recht aan de behoeften van de moderne organisatie en is effectiever dan hiërarchisch leiderschap. Zeker als onderlinge afstemming of collectief leren van belang is voor de organisatie of bij collectieve competenties zoals samenwerking, afstemming, klantgerichtheid.

Vanuit een visie (eerste pet: de leider), waarin tot uiting komt dat de ontwikkeling van mensen en onderlinge afstemming belangrijk zijn voor de bedrijfsresultaten, is teamcoachen een vanzelfsprekende begeleidingsvorm. Teamcoachen is immers die stijl van begeleiden waarbij de focus ligt op het gezamenlijke eigenaarschap van de teamcompetentieontwikkeling: prestatie en leren dus. Vanuit de visie helpt een teamcoach in organisaties teamleden en managers mogelijkheden te ontwikkelen om denkbeelden

zodanig vorm te geven dat ze de nieuwe gewenste situatie ondersteunen. Centraal staat de vraag: wat heb je met elkaar te leren om je teamdoel te bereiken? Teamcoachen heeft pas bestaansrecht als er sprake is van persoonlijk leiderschap in een organisatie. Zonder de eerste pet geen teamcoaching!

Iedere lijnmanager, teamleider heeft als eindverantwoordelijke drie petten. Welke pet hij opzet, wordt bepaald door hoe en waarop hij zich focust:

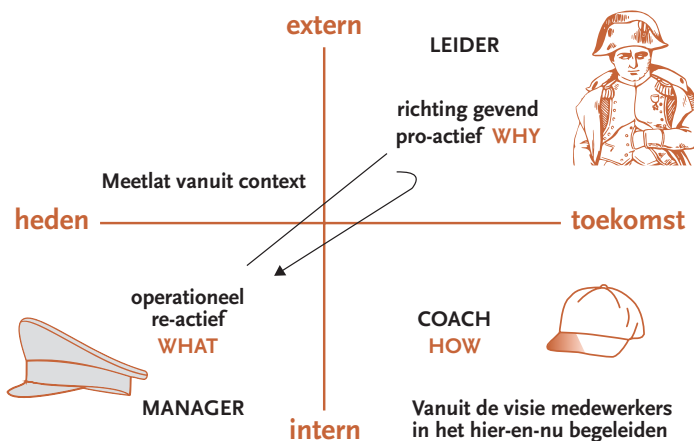
1. het bedrijf (intern)
2. de markt, klanten (extern)
3. de actualiteiten (heden)
4. de visie, het beeld dat nagestreefd wordt (toekomst)

Alle vier aspecten zijn noodzakelijk. Hoe je kijkt – welke bijdrage of toegevoegde waarde het team heeft voor de toekomst van je organisatie en waar je prioriteit ligt – bepaalt het handelen van de eindverantwoordelijke. Als manager heb je belang bij het afhandelen; als leider en teamcoach heb je belang bij een helicopterview om naar criteria te kijken: wat dit team te leren heeft, waarom ze dat niet uit zichzelf doen, hoe die criteria en je waarnemingen je zienswijze van handelen beïnvloeden en tot slot reflectie op je eigen bijdrage.

Een externe teamcoach kijkt hoe een teamleider of een manager vanuit teamcoachend leiderschap congruent met die drie petten omgaat en waar het mank loopt in de relatie met het team, en hoe lerend is de manager hierin?

## Zonder visie (WHY) geen coachen:

### De drie petten van coachend leidinggevend



Figuur 1.1 De drie petten

### Hoe scoren Marcel, Tim en Vivian?

In de verhalen van Marcel, Tim en Vivian is het dus van belang naar hun management-drive of motief te kijken: is hun instelling proactief of reactief? Vanuit systeemdenken is het handig die vraag door de betrokkenen zelf te laten invullen. Daarbij is geen sprake van een ‘goed’ of ‘fout’ antwoord. Een sociaal wenselijk antwoord is immers een antwoord met weinig zelfreflectie. Zo’n antwoord is meer op de buitenwereld gericht dan op wat de persoon zelf vindt. De teamcoach wil met zo’n vraag alleen maar meer zicht krijgen op het denkpatroon dat hun gedrag in stand houdt.

Hoe reageren de drie managers? Marcel vindt het een mooi schema, nieuw, maar ziet het niet als zijn eigenlijke probleem. Hij denkt reactief in termen van problemen oplossen. Tim kent het schema, waar is hij anders mee bezig? Proactief toch? Of niet? Hij snapt niet waarom het team niet met hem communiceert. Vivian doet pogingen om zich te verdedigen, maar schiet dan ineens in de lach. ‘Toegangspoort voor een nieuwe blik op de toekomst met meer mogelijkheden dan nu. Oké, snap ik, zo ben ik dus niet bezig. Ai ai, wat nu? Jaja, vraag aan mezelf!’ Ze is leergierig, is zich bewust van haar eigen reactieve houding.

#### 1.6.2 Teamcoachen door de manager

Een manager kan teamcoaching belangrijk vinden, maar het proces van managen is dat ook. Hij ervaart een spagaathouding. Dat kan een reden zijn om een externe teamcoach erbij te halen. In de afweging ‘wel of niet een externe teamcoach’ zijn de volgende drie criteria van belang:

1. Heeft de manager voldoende afstand om van pet te kunnen wisselen?
2. Is de manager als teamcoach voldoende in staat de abstracte visie te (laten) vertalen naar concreet gedrag en afspraken?
3. Kan hij voldoende metacommuniceren?

##### 1. Van pet wisselen

Als een coachend leidinggevende last heeft van zijn dubbele pet van manager en teamcoach, komt dat vaak doordat hij zijn huiswerk niet heeft gedaan. Het probleem is groter. Hij heeft immers last van een driedubbele pet: *leider*, manager en coach. Deze coachend leidinggevende kan op meerdere momenten ‘verleid’ worden in te grijpen als manager. Hij heeft als manager immers belang bij een goede en snelle afwikkeling en zo min mogelijk klachten van klanten. Dat merkt hij aan zijn eigen emoties, zoals ergernis.

Vanuit de eerste pet kan hij ook het gesprek met het team als coachend leider aangaan door te zeggen: ‘De volgende kaders zijn van belang vanuit economisch en financieel perspectief, namelijk ... want ... En jullie hebben ook zicht vanuit klantperspectief op criteria die meegenomen kunnen worden in de afweging wat dat betekent voor jullie als

team. Kunnen jullie het daar met elkaar over hebben, en wat je daarin van mij verwacht als manager in de voorwaardelijke rol? Het kan zijn dat jullie begeleiding willen hebben van een teamcoach in dit ontwikkelingsproces. Dat hoor ik ook graag.'

### 2. *Van abstracte visie naar concreet gedrag*

Hierbij gaat het om de vertaling van een abstracte visie (bijvoorbeeld 'wij doen alles om de klant tevreden te houden') naar concreet gedrag. De coachend manager stelt vragen als: 'Welk concreet gewenst gedrag en gedachtegang is de vertaalslag van de competentie klantgerichtheid? Wat mag ik van jullie verwachten met de competentie ondernemerschap? Komt dat overeen met wat ik nu waarneem?' Een valkuil van een manager kan zijn dat hij denkt: Eén keer zeggen is toch genoeg? Dan is het verschil tussen teamcoaching en werkoverleg ook onvoldoende kenbaar gemaakt en is er voor beide werkvormen een onvoldoende legitieme structuur afgesproken.

### 3. *Metacommuniceren*

Is de manager in staat te schakelen van inhoud naar interactie en terug? Is de manager in staat te reflecteren over zijn eigen bijdrage in de interactie? Veel managers kunnen de verleiding niet weerstaan om hun bijdrage te leveren aan de inhoud van de besproken thema's en maken zo ongewild van een teamcoachingbijeenkomst een werkoverleg. Het kan dus zijn dat iemand wel in staat is om te metacommuniceren, maar dat te weinig doet, omdat hij inhoudelijk zo betrokken is.

Marcel is als ex-teamlid/-collega in het management gerold en lijkt weinig beeld van de visie te hebben. Als teamcoach kun je hem vragen naar de gedeelde visie in het bedrijf en of zijn manager de visie met hem heeft afgestemd. Hoe gaat Marcel de visie van de organisatie boven water krijgen? Wat wordt als zijn toegevoegde waarde gezien? Hoe gaat hij met zijn team aan de slag om die visie te vertalen naar teamvisie en doelstellingen en resultaten?

Vivian was als troubleshooter een goede puinruimer. Nu staat ze voor de taak een team te bouwen. Dat is nieuw voor haar. Hoe kan ze haar team betrekken in haar nieuwe rol? Hoe stimuleert ze haar teamleden om hun talenten te gebruiken?

Tim heeft wel een visie, maar vergeet daarover te communiceren met zijn teamleden. Voor Tim is belangrijk om boven water te krijgen welke informatie zijn teamleden nodig hebben om de gewenste resultaten te behalen. Ook zal hij ervoor moeten zorgen dat de informatie die hij verstrekt adequaat en tijdig is. Tegelijkertijd moet hij ervoor waken dat zijn teamleden afhankelijk van hem worden voor de relevante informatie. Hoe gaan zijn team en hij dat regelen?

### 1.6.3 Welke vorm van teamcoachen?

Bij teamcoachen zijn er meerdere keuzes mogelijk.

#### 1. *De manager vraagt een externe teamcoach om hem en zijn team te begeleiden*

Dit gebeurt vaak als een manager zijn visie niet duidelijk heeft en reactief reageert, als hij zich nog te onervaren voelt met zijn team, of als er fricties zijn in de afstemming tussen manager en team en hij zichzelf lerend opstelt. Of hij is, zoals bij stagnerende teams, een onderdeel van het in stand houden van het probleem. Hij neemt de ruimte om zichzelf kenbaar te maken, zodat hij tijdens de teambijeenkomsten nauwelijks de ruimte heeft om op het proces te sturen. Zelf in het middelpunt staan en je eigen positie ter discussie stellen én het proces leiden is veel gevraagd. Een kat in het nauw kan rare sprongen maken; onder druk gaat zo'n manager te snel wisselen van teamcoachpet naar managerpet en komt heel grillig over. Ook kan het zijn dat de manager het al een tijdje geprobeerd heeft, maar niet tevreden is over de uitkomsten en zijn eigen bijdrage.

De externe teamcoach moet voorkomen dat hij op de plek van de manager gaat zitten en de manager in zijn positie overrulet. Marcel kiest voor een externe teamcoach vanwege zijn onervarenheid. Hij weet niet waar hij op moet letten en wil te veel door iedereen aardig gevonden worden. Vivian vindt zichzelf hardnekkig en wil graag een externe teamcoach. Ze weet nog niet of ze zelf gecoacht wil worden of met een teamcoach aan de slag wil gaan.

#### 2. *De manager wordt gecoacht door een externe coach in het teamcoachen*

De externe teamcoach blijft achter de coulissen. Dit gebeurt als een manager zijn visie wel duidelijk heeft (pet 1), ook commitment over de doelstellingen heeft (pet 2), maar zich vooral wil bekwamen en ontwikkelen als teamcoach. In een individueel coachgesprek brengt Vivian haar teamcoachervaringen in. De teamcoach komt wel observeren bij bijeenkomsten, speelt een rol in de kick-off en begeleidt de dialogen.

#### 3. *De manager doet zelf de teamcoaching*

Hij heeft zijn visie duidelijk en wil van daaruit aandacht besteden aan de onderlinge afstemming. De communicatielijnen tussen hem en zijn teamleden zijn in principe goed: conflicten zijn bespreekbaar en de resultaten zijn voor iedereen duidelijk. De manager als teamcoach is relationeel en emotioneel vaardig om de teamprocessen te begeleiden – en belangrijk: hij weet bewust met zijn drie petten om te gaan. Tim wil het zelf doen. Ook zichzelf professionaliserende managers kunnen voor optie 2 of 3 kiezen.



#### 4. De manager én het team kiezen voor een externe teamcoach

Als een team het proces van zelfsturing en onderlinge afstemming binnen het team wil bespreken, kan een keuze gemaakt worden voor een externe teamcoach. De manager fungeert dan als formele opdrachtgever, die de administratieve en financiële kant regelt, maar zich niet met de inhoud van de teamcoaching bemoeit. Soms hebben teams eigen bemoeienis over budgetten.

### 1.7 Wat kan teamcoaching betekenen voor teams en organisatie?

Teamcoaching heeft als doel het beïnvloeden van de interactie in teams, zodat het team als geheel beter gaat functioneren. Teamcoaching en werkcontext zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In de voorbereiding van de teamcoaching wordt ook de organisatieontwikkeling besproken; die kan immers van invloed zijn op een team.

Bij teamcoaching word je je bewust van collectieve patronen in gedrag en denken in teams. Teamleren gaat dus over samen leren op weg naar collectieve leerprocessen. Wanneer een teamcoach het teamleren wil bevorderen, creëert hij *collectieve* tijd en ruimte om het team te laten leren.

De achterliggende ideeën bij teamcoaching zijn:

1. het verminderen van individuele en teamafhankelijkheid van teamleden ten opzichte van de manager;
2. de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van interactie en resultaten bij het team leggen;
3. de interactie onderling versterken ten behoeve van gezamenlijk leren en prestaties.

De eerste twee punten zijn al besproken. Punt 3, leren, behoeft enige toelichting. Wat is leren eigenlijk? Veel mensen hebben daar een negatief beeld bij: Duitse rijtjes uit je hoofd leren, topografie, enzovoort. Leren betekent loskomen uit je bestaande situatie met gewoontes en automatismen. Leren betekent nieuwe situaties aangaan, nieuwe ervaringen en informatie opdoen, bijstellen van opvattingen. Kennis op een andere manier benutten met activiteiten. Leren is vraagtekens zetten bij wat gewoon en vanzelfsprekend is. Vanuit andere perspectieven dan alleen vanuit je eigen positie naar een probleem of mogelijkheid kijken.

Samen leren betekent dat je van elkaar leert en niet alleen van externe deskundigen. Zo vindt er een gezamenlijk leerproces plaats, mogelijk met betere ideeën dan in een individueel leerproces (dat hoeft overigens niet altijd zo te zijn). Innoverend leren betekent over je eigen discipline heen van elkaar leren en zo tot nieuwe inzichten en produc-

ten komen. Collectief leren gaat over het teamoverstijgende proces: is de organisatie aan het leren?

Hoe leert een teamcoach een team uit zichzelf te leren? In het Engels hebben we het over *to teach* en *to learn*. Het een, *to teach*, leidt echter niet vanzelfsprekend naar het andere, *to learn*. Het 'zenden', instrueren wat de bedoeling is, leidt niet tot leren, opnemen van nieuwe informatie. Na twintig minuten gaan de oren dicht. Een teamcoach kan een team niets leren, in de zin van zorgen dat het team ook echt verandert. Een teamcoach kan Marcel, Vivian en Tim niet leren hoe ze als manager en als teamcoach beter met hun teamleden kunnen omgaan. Je kunt daar wel een idee over hebben, advies geven over het anders doen, maar of dat wordt geborgd, is niet vanzelfsprekend.

Een teamcoach kan wel condities scheppen waardoor het team gemakkelijker leert, dat wil zeggen: kaders aanbieden om de werkelijkheid door een visiebril te bekijken en ervaringen te laten opdoen met diverse soorten communicatie. En reflecterende, onderzoekende vragen te stellen. Of te confronteren met interactie in het hier-en-nu. Dat doet hij door gericht te zijn op het activeren van eigenaarschap van gezamenlijke ontwikkelingen als team. Het team zelf moet een coachvraag hebben, anders is de begeleiding 'als trekken aan een dood paard'. Veel adviseren, veel zenden, weinig beweging in het team. Dit is de paradox van sturen door los te laten. Je laat de sturing, de instructie los en door de teamleden ervaring op te laten doen, krijgen zij een andere kijk op hun eigen handelen.

Hoe zou je als teamcoach Marcel, Vivian en Tim kunnen stimuleren om te kijken naar hun eigen bijdrage als manager op het teamfunctioneren? Bij Vivian *lijkt* het het duidelijkst. Ze heeft zo'n sterke sturingsstijl. Het effect is dat ze anderen aanzet tot gemakzucht. Daar reageert zij allergisch op door nog meer te gaan handelen. Dat wil zij graag veranderen. De afhankelijkheidsrelatie is duidelijk voor de teamcoach en gemakkelijk met een tekening inzichtelijk te maken.

Vivian heeft wel een coachvraag, maar haar team niet. Tim heeft geen coachvraag. Hij luistert wel en wil het zelf opknappen. Prima toch? Of vind je dat er altijd een teamcoach moet zijn om dat te doen? En Marcel? Marcel had de neiging de teamleden de schuld te geven. De teamcoach gaat hem een last aanpraten. Wat je noemt een duwtje in de goede richting.

## Afsluiting

In dit hoofdstuk heb je kennisgemaakt met drie voorbeeldsituaties waarin een teamcoach een toegevoegde waarde kan hebben. De kenmerken van teams zijn aan de orde geweest, evenals het verschil tussen individuele en teamcoaching. Speciale aandacht hebben we gegeven aan de basis voor coachend leiderschap. Daarin is het essentieel dat er drie petten aanwezig zijn: pet 1 van de leider met een visie waarom teams, samenwerking en afstemming cruciaal zijn voor de organisatie. Pet 2, de manager die de doelstellingen met teams in resultaten wil neerzetten. En pet 3, de teamcoach die gericht is op de professionele competentieontwikkeling van het team en de teamleden.

Wil de manager omgaan met de paradox 'sturen door los te laten', dan zal hij het eigenaarschap en de zelfverantwoordelijkheid van de teamleden voor hun eigen bijdrage in de hier-en-nu-situatie versterken. Dat betekent niet 'dumpen', zomaar ineens loslaten, maar competentiegericht, gericht op samen prestaties neerzetten, aansluiten bij de teamvolwassenheid.

Voordat we ingaan op het beroepsprofiel en de competenties van de teamcoach, bespreken we het domein van de teamcoach: teams met als opgave zelfsturend resultaten neer te zetten en verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leerproces. De volgende hoofdstukken bevatten de theoretische kaders die de teamcoach nodig heeft om zijn handelen te kunnen verantwoorden.

## Over de auteur

Marijke Lingsma heeft als eerste teamcoachauteur in Nederland een boek geschreven over systeemgerichte teamcoaching. Daarna publiceerde zij in samenwerking met anderen een groot aantal andere boeken over coaching, waaronder *De vijf kritieke succesfactoren voor coaching* (2017, met Ger van Doorn), *Praktijkboek Teamcoaching, aan de slag* (2018, met Roy de Brabander) en *De 10 principes van agile-lean teamcoaching* (2018, met Aty Boers). Ze is pionier van systeemgerichte coaching in organisaties. Binnen het coachgebied wordt ze gezien als 'toonaangevend en inspirerend'. Teamcoachen gaat over leerprocessen met het accent op leren van en met elkaar om te komen tot mooie en verrassende prestaties. Ze gelooft in het potentieel van mensen en in hun doorlopende ontwikkeling. Als systeemdenker kijkt ze integraal naar organisaties: naar het grotere geheel in plaats van naar de afzonderlijke delen, zoals het gedrag van één teamlid of teamleider. Centraal staat de alledaagse interactie in het hier-en-nu.

Ze is oprichter van Coachboulevard, met diverse leergangen die NOBCO-, ST!R-erkend en PHBO-gecertificeerd zijn, waaronder Teamcoaching. Voor informatie over opleidingen (open of in-company): [www.coachboulevard.nl](http://www.coachboulevard.nl).

# AAN DE SLAG MET TEAMCOACHING

## MARIJKE LINGSMA

is oprichter van opleidingsinstituut Coachboulevard en wordt binnen het coachvak gezien als toonaangevend en inspirerend. Ze is auteur van diverse succesvolle boeken over coaching. Als systeemdenker kijkt ze integraal naar organisaties: naar het grotere geheel, in plaats van naar de afzonderlijke delen. Centraal staat de alledaagse interactie in het hier-en-nu.



**Dit eerste Nederlandstalige boek over systeemgerichte teamcoaching is al bijna 20 jaar een bestseller. Het combineert de praktische systeembenadering met de dynamiek van leerprocessen binnen organisaties en is onmisbaar voor iedereen die teams begeleidt.**

Teamcoaching is een krachtig middel om teams in staat te stellen hun doelen te realiseren en zich duurzaam te ontwikkelen. *Aan de slag met teamcoaching* reikt de teamcoach handvatten aan om het team te stimuleren meer zelf te kunnen en willen oppakken. De teamcoach leert te kijken naar het team als een systeem, patronen te ontdekken in de communicatie binnen het team en om te gaan met de paradox van sturen door los te laten. Aan de hand van actuele praktijkvoorbeelden en schema's wordt duidelijk hoe coachend leidinggevend en interne of externe coaches teamcoaching vanuit systeemdenken kunnen toepassen.

Deze herziene editie presenteert nieuwe inzichten, theorie en voorbeelden, zoals intake, teamcoachen van zelforganiserende teams, het coachen van niet-functionerende teams en afronding. De kracht van dit boek ligt in de nadruk op reflectie vanuit de praktijk, de vele voorbeelden van interventies en verantwoord handelen, onderbouwd door theorie. Het inspireert om er daadwerkelijk én verantwoord mee aan de slag te gaan.

*Praktijkboek Teamcoaching, aan de slag* van Marijke Lingsma & Roy de Brabander is het bijbehorende praktijkboek. Met teamcoachwerkmodellen en vragenlijsten voor zelforganiserende teams en opdrachten om in het hier-en-nu teams competentier te coachen.



NUR 808

boom.nl  
boomcoaching.nl