

MARIJKE LINGSMA
ROY DE BRABANDER

PRAKTIJKBOEK TEAMCOACHINGAAN DE SLAG

Boom

MARIJKE LINGSMA en ROY DE BRABANDER

PRAKTIJK BOEK TEAM COACHING AAN DE SLAG

2e herziene editie

Met
teamcoach-
werkmodellen,
opdrachten en
vragenlijsten



... voor zelfsturende teams
coachende leiders en teamcoaches

Boom



Marijke Lingsma en Roy de Brabander

Praktijkboek Teamcoaching, aan de slag

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2018 Boom uitgevers Amsterdam & Marijke Lingsma en Roy de Brabander
Eerder verschenen als *Werkboek Teamcoaching. En nu ECHT aan de slag*, © 2001, 2005

Omslag: Bas Smidt, Den Haag
Binnenwerk: Elan Media, Gemonde
ISBN: 9789024425716
NUR: 808
1e druk: 2018

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk) fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Inleiding	II
Wat is teamcoaching?	II
Opbouw van het boek	12
Gehanteerde leervormen en werkmodellen	14
Dank aan	19
 Deel 1 Aan de slag om competentier te worden als professioneel teamcoach	 21
1 Een nadere kennismaking met teams, en hoe teamcoaching daarbij aansluit	23
1.1 Kennis- en toepassingsvragen	24
1.2 Zelf competentier worden	27
1 <i>Ervaring als teamcoach</i>	27
2 <i>Eerste try-out voor presentatie wat teamcoaching inhoudt</i>	28
3 <i>Welke vorm van teamcoaching kies je?</i>	30
4 <i>De drie petten van de manager als coachend leider</i>	32
1.3 Reflectie	33
 2 Begrippenkader en competentieprofiel zelfsturende teams	 35
2.1 Kennis- en toepassingsvragen	35
2.2 Zelf competentier worden	36
5 <i>Vragenlijst leergierigheid</i>	38
2.3 Reflectie	39
 3 Het profiel van de teamcoach	 41
3.1 Kennis- en toepassingsvragen	41
3.2 Zelf competentier worden	42
6 <i>Nulmeting competentieprofiel teamcoach, vragenlijst</i>	42
7 <i>Maak een basis-SWOT van jezelf als teamcoach/coachend leider</i>	47

3.3	Het competentieprofiel van een teamcoach nader bekeken	49
8	<i>Analysevraag over beeldvorming 7 competenties</i>	49
9	<i>De teamcoach als saboteur</i>	50
10	<i>Analyse contextgericht coachen</i>	52
11	<i>Hoe resultaatgericht is een team?</i>	54
12	<i>Focus op team-eigenaarschap voor teamprestaties en teamontwikkeling</i>	55
13	<i>Een professioneel gesprek over contractering</i>	56
14	<i>Een ethisch dilemma – wat doe je?</i>	59
15	<i>Casusanalyse vanuit de zeven ST!R teamcoach-competenties</i>	59
3.4	Reflectie	60
4	De basishouding van een teamcoach	63
4.1	Kennis- en toepassingsvragen	63
4.2	Zelf competenter worden	64
16	<i>Presence, basishouding vanuit systeemdenken</i>	64
17	<i>Podium maken voor patronen en patronen voorspellen</i>	65
18	<i>Vragenlijst basishouding teamcoach</i>	66
19	<i>Sluit aan met taal</i>	67
20	<i>De klik: aansluiting maken in een groep</i>	68
21	<i>Een OEN als teamcoach</i>	69
22	<i>Interventies maken vanuit drie posities</i>	70
23	<i>Door taal ruimte creëren in de groep</i>	71
24	<i>'Nat gaan' en jezelf hardop corrigeren</i>	74
25	<i>Componeer je eigen ijsberg als teamcoach</i>	76
26	<i>Een double-loop reflectie op een tegenoverdracht</i>	79
4.3	Reflectie	81
5	Systeemdenken als belangrijkste kader	85
5.1	Kennis- en toepassingsvragen	85
5.2	Zelf competenter worden	87
27	<i>Ken je erfenis</i>	87
28	<i>Botsing van systemen-mindsets, dramadriehoek</i>	90
29	<i>Systeemanalyse op vier teams</i>	91
30	<i>Snel schakelen als systeemgerichte teamcoach, case navigator</i>	92
31	<i>Ontwijken en regie houden</i>	93
32	<i>Focus op proces met diverse werkwijzen</i>	94
33	<i>Focus op systeem: blijf meerzijdig partijdig</i>	95

34	Ontsluier onzichtbare interactielijnen	97
35	Circulaire interventies op het hier-en-nu	99
36	Opstelling: systeem in beweging	100
5.3	Reflectie	101
6	De vijf kritieke succesfactoren (KSF's) als kompas	103
6.1	Kennis- en toepassingsvragen	104
6.2	Zelf competent worden	105
37	<i>Verander één ding, en het hele systeem verandert</i>	105
38	<i>Vergroot je interventiemogelijkheden vanuit de 5 Kritieke Succesfactoren (KSF's)</i>	107
39	<i>De vijf KSF's voor de teamcoach</i>	107
40	<i>Herkennen en interveniëren op KSF's (fits, misfits) in het teamverhaal</i>	109
6.3	Reflectie	110
7	Aanvang van het teamcoachtraject	111
7.1	Kennis- en toepassingsvragen	112
7.2	Zelf competent worden	112
41	<i>De klik: een band opbouwen</i>	112
42	<i>Intake met manager en onzichtbaar team</i>	113
43	<i>Afronding van een intakegesprek met opdrachtgever</i>	115
44	<i>Intake met team, GROUP als basiswerkmodel</i>	116
45	<i>Functionele Analyse (FA) van het vraagstuk van het broodfabriekteam</i>	118
46	<i>Zeg eens 'nee'</i>	121
7.3	Reflectie	122
47	<i>Kill your darling(s), reflection-on-action</i>	123
8	Tijdens het teamcoachtraject: basismodellen voor de teamcoach	125
8.1	Kennis- en toepassingsvragen	125
8.2	Zelf competent worden	126
48	<i>Algemene warming-up: ik kom binnen en ik zie ...</i>	126
49	<i>Interactieregels herkennen in het hier-en-nu</i>	129
50	<i>Gewaarwordingsmodel</i>	131
51	<i>De Gouden Driehoek</i>	132
52	<i>Basispassen</i>	135
53	<i>Herkennen van leerniveaus</i>	135
54	<i>Het maken van circulaire interventies</i>	136

8.3	Reflectie	137
9	Tijdens: het teamcoachen van een M1-team	139
9.1	Kennis- en toepassingsvragen	140
9.2	Zelf competent worden	141
	55 <i>Begrenzen en transparant zijn in het benoemen</i>	142
	56 <i>Feedback over je stijl als teamcoach bij een M1-groep</i>	144
	57 <i>Voorgrond-achtergronddynamiek bespreekbaar maken</i>	145
9.3	Reflectie	146
10	Tijdens: het teamcoachen van een M2-juniorteam	147
10.1	Kennis- en toepassingsvragen	149
10.2	Zelf competent worden	149
	58 <i>Coachen op interactie en afstemming</i>	151
	59 <i>Onderhandelen over emoties en zaken</i>	152
10.3	Reflectie	154
11	Tijdens: het teamcoachen van een M3-team	155
11.1	Kennis- en toepassingsvragen	156
11.2	Zelf competent worden	157
	60 <i>Volgen en omdraaien</i>	158
	61 <i>Coachen op zelfstandigheid team op communicatiepiramide</i>	159
11.3	Reflectie	160
12	Tijdens: het teamcoachen van een M4-team	163
12.1	Kennis- en toepassingsvragen	165
12.2	Zelf competent worden	166
	62 <i>Slogans vertalen naar doorleefde identiteit</i>	167
12.3	Reflectie	168
13	Tijdens: het coachen van niet-functionerende teams	171
13.1	Kennis- en toepassingsvragen	172
13.2	Zelf competent worden	172
	63 <i>Quickscan misfits en vijf KSF's</i>	172
	64 <i>Het teamcoachen van regressieve teams – drie situaties</i>	174
	65 <i>Herkennen van defensieve strategieën</i>	177
	66 <i>Teamcoachen van regressieve teams, vijf fasen</i>	179

67	<i>Het coachen van stagnerende teams vraagt om immediacy</i>	180
68	<i>Gesprek met management, veranderingsprocessen, transitiefasen</i>	182
69	<i>Onderstroomaannames bespreekbaar maken</i>	184
13.3	Reflectie	186
14	Afronding van een teamcoachtraject	189
14.1	Kennis- en toepassingsvragen	190
14.2	Zelf competenter worden	191
70	<i>Met een goed begin kun je goed afronden</i>	191
71	<i>Afscheid nemen als proces</i>	192
72	<i>Kritieke momenten in het afronden</i>	193
14.3	Reflectie	193
	Afsluiting Deel 1	194
	Deel 2 Werkmodellen voor teamcoaching	195
	Inleiding	197
	Werkmodellen bij aanvang van een teamcoachtraject	199
	WERKMODEL 1 Het Zandlopermodel	199
	WERKMODEL 2 GROUP	200
	WERKMODEL 3 Functionele Analyse (FA)	202
	Werkmodellen bij M1-team	205
	WERKMODEL 4 Check-in	205
	WERKMODEL 5 Onderzoek naar organisatie- en teamvisie	206
	WERKMODEL 6 Driehoek Context–Meetlat–Eigenaarschap	207
	WERKMODEL 7 SMARTIE	208
	WERKMODEL 8 Harde afspraken	209
	WERKMODEL 9 Verspillingen	210
	WERKMODEL 10 Om feedback vragen	211
	WERKMODEL 11 De cirkeltechniek	211
	WERKMODEL 12 Visueel maken van teamfocus en overzichten	213
	WERKMODEL 13 Communicatiepiramide	213
	WERKMODEL 14 Rolverwarring	215
	WERKMODEL 15 Evalueren in drie stappen	215
	WERKMODEL 16 Who's the boss?	216

Werkmodellen bij M2-team (hoofdstuk 10)	217
WERKMODEL 17 Plaatje 1 of plaatje 2?	217
WERKMODEL 18 Walking scale met teams	218
WERKMODEL 19 Aan de slag als topteam	222
WERKMODEL 20 Cirkel van betrokkenheid en invloed	223
WERKMODEL 21 De '10-10'-oefening: verstieren – versterken van thema	225
WERKMODEL 22 STARR-T	228
WERKMODEL 23 ORA: Organisatie-Rol Analyse	230
WERKMODEL 24 Team ontwerp competentieprofiel Z.O.T./Z.S.T. (teamvolwassenheid)	233
WERKMODEL 25 Omgaan met teamhaakjes	234
WERKMODEL 26 Onvoorziene eigenschappen	235
 Werkmodellen voor M3-team (hoofdstuk 11)	 237
WERKMODEL 27 CREA-model: Collectieve Reflectie, Eigen Actie	237
WERKMODEL 28 Scorelijst competentieprofiel zelfsturend team	238
WERKMODEL 29 Reflectie via het (team)ijsbergmodel	241
WERKMODEL 30 Reflectiecyclus	242
WERKMODEL 31 Tijdbalk	244
WERKMODEL 32 Teampresentatie houden	245
 Werkmodellen voor een M4-team (hoofdstuk 12)	 247
WERKMODEL 33 Lateraal denken	247
WERKMODEL 34 Japanse duizendknoop	249
WERKMODEL 35 Pas design thinking op zelfsturing toe	249
WERKMODEL 36 Scenariodenken	251
 Werkmodellen voor het teamcoachen van niet-functionerende teams	 253
WERKMODEL 37 Cirkels van acht in teams	253
WERKMODEL 38 Plek der moeite en de kracht van het hier-en-nu	256
WERKMODEL 39 Ruimte scheppen met de transitiefasen	258
WERKMODEL 40 Verander- en behoudtaal	260
 Werkmodellen bij Afsluiting van een teamcoachtraject (hoofdstuk 12)	 263
WERKMODEL 41 Two-minute pitch over prestaties en leerontwikkeling	263
WERKMODEL 42 Levenslessen	264
WERKMODEL 43 Ankers en ballonnen	267

Afsluiting	269
Bijlagen	271
Bijlage 1 Welke vorm van teamcoaching kies je?	273
Bijlage 2 FA met team	276
Bijlage 3 Contractering	281
Over de auteurs	285
Bronverwijzing	287

Inleiding

Wat is teamcoaching?

Teamcoaching heeft als doel het teamleren te ontwikkelen naast de eigen teamontwikkeling en prestaties. Een teamcoach is erop gericht het bewustzijn en handelingsvermogen van een team hierin te vergroten (paragraaf 3.1 in *Aan de slag met teamcoaching*). De achterliggende ideeën bij teamcoaching zijn (paragraaf 1.7 in *Aan de slag*):

1. individuele en teamafhankelijkheid van teamleden ten opzichte van de manager verminderen;
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.

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.

Een teamcoach is een coach die een eindje met een team oploopt in zijn ontwikkeling naar teamvolwassenheid. In de praktijk praten we over teamvolwassenheid als een team intern en in relatie met anderen kan omgaan met zijn eigen dynamiek om de gewenste resultaten, prestaties en ontwikkeling te behalen. Een teamcoach kan werkmodellen inzetten zodat het team zich een ritme van leren, afstemming en bekwaamheid eigen kan maken, of om het team een breder perspectief van kijken te bieden. En het gaat om meer dan alleen trainen van vaardigheden en werkmodellen, namelijk: in gesprek met elkaar te geraken, leren van en met elkaar.

Opbouw van het boek

Dit *Praktijkboek Teamcoaching, aan de slag* hoort bij het boek *Aan de slag met teamcoaching* (herziene versie 2018) en is bestemd voor interne en externe teamcoaches en coachend leidinggevendenden die vanuit hun rol het proces van (zelfsturende) teams begeleiden.

Voorheen was het *Werkboek teamcoaching. En nu ECHT aan de slag* (Lingsma, Bolung & De Brabander, 2007) verbonden aan het boek *Aan de slag met teamcoaching*. De herziening van dit laatste boek en voortschrijdend inzicht – waaronder de erkenning van de ST!R van het competentieprofiel teamcoach (paragraaf 3.3 in *Aan de slag*) – hebben geleid tot een nieuwe aansluiting met *Aan de slag*, aanpassing van de inhoud en samenstelling van het werkboek naar dit *Praktijkboek Teamcoaching, aan de slag*.

In beide boeken vormen ontwikkelingsfasen van teams een belangrijke leidraad. We zijn ons terdege bewust van de versnelling van langdurige teams naar gelegenheidsteams, multidisciplinaire teams. Teamcoaches hebben deze basisanalyse en vaardigheden nodig in het begeleiden van gelegenheidsteams om sneller te kunnen schakelen in het hier-en-nu in wat minimaal nodig is. We hebben gekozen voor twee aparte boeken om beide perspectieven – leren van kennis en leren door te oefenen – tot hun recht te laten komen. Het oefenen met teamcoaching, de vragenlijsten, de werkmodellen die je tijdens het teamcoachen (van zelfsturende teams) kunt gebruiken en de reflectievragen voor leidinggevende en teamcoach vormen het succes van dit praktijkboek.

Dit boek bestaat uit twee delen: Deel 1: diverse leervormen om je eigen bekwaamheid als systeemgericht teamcoach te vergroten, en Deel 2: werkmodellen die je tijdens het teamcoachen kunt inzetten voor het leerproces tijdens de ontwikkeling van een zelfsturend team. Afhankelijk van de leerbehoefte van de lezer start je met de basisopdrachten uit Deel 1 om je een gedegen basishouding als systeemcoach eigen te maken, of met de werkvormen in Deel 2, die je kunt inzetten bij een bestaand team waar je nu mee aan de slag bent.

Toelichting op Deel 1: Aan de slag om competenter te worden als professioneel teamcoach

In het eerste deel vind je verschillende manieren om als teamcoach of coachend leider aan de slag te gaan met je vak. Per hoofdstuk verwijzen we naar het bijbehorende hoofdstuk of paragraaf in *Aan de slag met teamcoaching* (Lingsma, 2018) als volgt: 'hoofdstuk/paragraaf x.x *Aan de slag*'. Elk hoofdstuk is op dezelfde manier opgebouwd: eerst de kennis als basis, dan analyse en oefening om competenter te worden als teamcoach (learning by doing), eindigend met reflectie. In ieder hoofdstuk vind je achtereenvolgens:

1. kennis- en toepassingsvragen;
2. opdrachten om zelf competenter te worden als teamcoach (inclusief het in scène zetten van je eigen leerdoelen gerelateerd aan het thema (rollenspel of gedragspracticum);
3. werkmodellen, checklists, circulaire vragen, de vijf KSF's die je met teamcoaching kunt inzetten om het leervermogen van het team te vergroten;
4. reflectievragen voor de coachend leidinggevende en voor de teamcoach en aandacht voor een betekenisvol actiepunt.

Aan hoofdstuk 3 Het profiel van de teamcoach uit *Aan de slag* zijn veel oefeningen verbonden; in dit *Praktijkboek* zijn er twee hoofdstukken aan gewijd. Daarnaast is hoofdstuk 8, Tijdens: het coachen op teamvolwassenheid uit *Aan de slag* hier in dit praktijkboek onderverdeeld in vier hoofdstukken: voor iedere teamontwikkelingsfase een hoofdstuk.

De oefeningen, opdrachten, checklists enzovoort worden met dit teken weergegeven:



Toelichting op Deel 2: Aan de slag met werkmodellen

In deel 2 hebben we een selectie gemaakt van werkmodellen die kenmerkend zijn voor teamcoaching. Oefeningen en werkmodellen die alleen gaan over het aanbieden van vaardigheden vinden we een trainerscompetentie/-aangelegenheid, dat is niet de essentie van teamcoaching. Als je op zoek bent naar oefeningen die je als trainer kunt gebruiken, kijk dan op www.mymethods.nl, op www.werkvormen.info/werkvorm/ of www.leren.nl/cursus/leren_en_studeren/didactiek/werkvormen.html.

De werkmodellen hebben we gerangschikt naar de fase waarin een team en de leden verkeren om de overgang naar de volgende fase te faciliteren.

Voor M1, als beginfase naar een zelfsturend team, met weinig onderlinge samenhang en een leerbehoefte op groepscompetenties zoals luisteren, adviseren we de meer gestructureerde werkmodellen uit deel 2 met nauwkeurige instructie en terugkoppeling. Daarnaast raden we, om de competentie luisteren en samenwerken te bevorderen, het werken in wisselende kleine (sub)groepen en daarna terugkoppeling uit de kleine groepen met een woordvoerder aan.

Bij een M2-team – het meest intensief voor teamcoaching en voor de coachend leidinggevende – adviseren we om met name het gesprek *in* de groep te houden, afgewisseld met een variatie met gestructureerde werkmodellen uit deel 2. Dus meer nadruk

op circulaire vragen en afstemming in het hier-en-nu, zie deel 1, dan op gestructureerde werkmodellen.

M3: met name teamgesprekken en minder gestructureerde werkmodellen.

M4: in overleg met het team wat aansluit bij hun leervraag.

Tijdsduur van opdrachten: de minimale tijd zoals gegeven bij de opdracht zelf tot maximaal 2,5 tot 3 uur.

Kortom, we zien teamcoaching als een goed gesprek om met en in het team te kunnen houden; werkmodellen vormen een ondersteuning. Het succes van een team hangt meer af van de mate waarin de teamcoach competent is dan van het aantal werkmodellen dat hij kent. De verhouding deel 1 – deel 2 is dan ook twee derde – een derde. Het valt overigens op dat het gevorderde juniorteam – het zogenoemde M2-team – veel aandacht nodig heeft, dus ook met werkmodellen.

Voor de bronvermelding verwijzen we met name naar *Aan de slag met teamcoaching*; we refereren aan de daar genoemde literatuur. Overige literatuur of links naar websites of anderszins worden vermeld in de bronnen en voetnoten.

Gehanteerde leervormen en werkmodellen

Leervormen

Bij het eigen maken van de bekwaamheden als teamcoach en werkmodellen verwijzen we ook naar verschillende leervormen. Leren is op zich een individueel proces, dat versterkt wordt door samen leren en de feedback die je van anderen krijgt. Je vindt hier een overzicht van de in dit boek gehanteerde werkvormen.

1. Kennis- en toepassingsvragen

Om verantwoord te kunnen teamcoachen, om je handelen te kunnen verantwoorden, heb je woorden nodig die verwijzen naar theorie, meer dan alleen naar intuïtie. Je wilt immers een team niet van je intuïtie afhankelijk maken, maar teamleden en managers een perspectief bieden vanwaaruit ze hun eigen handelen kunnen bezien. Door naar de theorie te verwijzen, bied je de teamleden een kader om ‘zonder oordeel’ hun eigen handelen te beschouwen; daarmee bied je ze de kans om door te leren, ook als jouw begeleiding is beëindigd.

Daarom start in deel 1 ieder hoofdstuk met kennis- of toepassingsvragen, die je voor jezelf kunt beantwoorden of goed met anderen kunt bespreken in een groepsleerge-

sprek. De antwoorden op de kennisvragen staan in *Aan de slag met teamcoaching* (2018), en we verwijzen regelmatig naar het desbetreffende hoofdstuk of paragraaf. Voor toepassingsvragen zijn geen standaardantwoorden, omdat die vragen gerelateerd zijn aan jouw praktijk.

Als je de vragen individueel beantwoordt

Lees de vragen hardop voor en geef hardop antwoord. In de praktijk werk je ook niet in stilte, maar hoor je vragen van anderen en geef je daar uitgesproken antwoorden op. Zo oefen je al direct om op een natuurlijke en vanzelfsprekende manier te reageren – of merk je waar dat nog niet zo is – op opdrachtgevers en teams, ook al zijn ze niet in het hier-en-nu aanwezig.

Hoor je eigen stem en zie erop toe dat de woorden jouw woorden worden. Dat is belangrijk voor het verantwoord coachen en een van de vijf hoofdtaken van een teamcoach, namelijk *informer* (aan team en opdrachtgever) (paragraaf 3.1, pagina 52 *Aan de slag*).

Zelf hebben we geleerd om vervelende boodschappen voor de spiegel te oefenen, zodat je een beeld krijgt bij wat de ander van jou ziet. Of om zonder oordeel te leren kijken als er vervelende dingen tegen je gezegd worden. Soms geldt dat je door krachtige emoties te tonen, je ook door laat schemeren dat de ander jou kan beïnvloeden. Het is de vraag of je dat wil, en hoe dat het leerproces beïnvloedt.

In de spiegel leer je ook bewuste mimiek die voor het leerproces van de ander belangrijk is.¹ Daarna is de spiegel niet meer van belang.

Leer ook duidelijk uit te leggen wat je kunt betekenen voor je opdrachtgever, zonder een IWABje (Ik Weet Alles Beter) te zijn. In gesprekken moet die tekst vertrouwd voor je zijn. Het gaat niet om je leeftijd of je ervaring, maar wat je met je ervaring doet. Hoe je vertrouwd bent met wat je aanbiedt, hoe je coöperatief bent vanuit je professie.

Nog mooier is als je jezelf kunt opnemen en terugkijken.

Groepsleergesprek

De kennisvragen zijn bijzonder geschikt tijdens een groepsleergesprek. Door met anderen de vragen te beantwoorden, bekijk je de kennis vanuit verschillende invalshoeken. Iedereen brengt immers zijn eigen kennis en ervaring mee, dus een eigen visie op de theorie en wellicht nog een andere theorie, die aansluit op wat je in deze boeken leert. Je verantwoord scherp de geest. Belangrijk is dat ieder zijn steentje wil bijdragen en meedoet met de beantwoording van de vragen. Je zit er immers om van elkaar te leren.

¹ Marijke: 'Zo kreeg ik feedback dat ik veel boos keek terwijl ik dat niet was, maar nadacht (fronzen, hangende mondhoeken). Dat werkte afleidend.'

Oefening baart kunst, dus is het de kunst zo veel mogelijk te oefenen, waar en wanneer je maar kunt en zo praktijkervaring op te doen.

2. Individuele oefeningen en opdrachten

We praten over competent teamcoach worden. De meeste opdrachten en oefeningen zijn met name geschikt als je er in een leer- of intervisiegroep mee aan de slag kunt gaan. Voor de imaginaire leerder werkt het verbeelden wellicht even sterk als voor een ontdekker het ervaren. Het imaginaire is niet per definitie beter dan of even goed als het ervaren, maar het is afhankelijk van de manier van leren waarin je je thuis voelt. Bij sommige mensen werkt visualiseren heel goed, bij anderen verbeelden of ontdekken. Er zijn ook mensen die leren door te luisteren of door afkijken en voor wie podcasts beter werken. Ken je je leerstijlvoorkeur niet, dan is het mogelijk zinvol om eens te onderzoeken wat je leerstijl is op leerscan.nl.

Let op. Het hier-en-nu gaat altijd vóór de informatie vanuit je voorbereiding. Als het anders gaat dan je had voorspeld met je visualisatie vooraf, dan kun je dat verschil wel benutten, als: ‘Goh, verrassend, ik had een andere reactie van je verwacht’ of ‘Die zag ik niet aankomen, vertel.’ Zo win je tijd om op een kritiek moment je eigen reactie te herstellen door de ander te laten praten. ‘Sorry, ik heb het idee dat ik (altijd ik-boodschappen doen) de essentie niet goed oppak, kun je me nog een keer het waarom vertellen?’ Ook het verrast worden kun je vooraf oefenen.

3. Samen leren competent te worden

Als je in een intervisie- of leergroep zit, of met collega’s een gelegenheidsoefengroep vormt, kun je alle werkmodellen van de vier ontwikkelingsfasen in teamvolwassenheid in scène zetten en oefenen. De grondregels van intervisie zijn hierbij van belang:

- werk met de drie rollen: casus-inbrenger, facilitator en deelnemers (Van Doorn & Lingsma, 2014);
- vertrouwelijkheid: ‘What happens in Vegas (here), stays in Vegas (here)’;
- zorgvuldigheid: ga uit van diversiteit in leerprocessen;
- storingen hebben voorrang: zorg dat er geen haakjes blijven. Zijn die er wel, neem eventueel iemand (uit de groep mag) in vertrouwen en breng de volgende keer in wat je zo raakte. Dat laatste is een belangrijke systeemregel: wat in de groep – lees: het systeem – ontstaat, wordt teruggebracht naar dat systeem als voeding voor een levend organisme;
- train jezelf in de observatie of gewaarwording, kort de essentie te zeggen, en niet te praten als ‘en toen ..., en toen’.

Voor onbegeleide leer- (en intervisie)groepen is het belangrijk dat men werkt met wisselend facilitatorschap. Een deelnemer ('ik wil wel facilitator zijn') die extra let op tijd, structuur, proces, afronding met evaluatie.²

3a Rollenspel opzetten: inrollen en uitrollen

Een rollenspel of gedragspracticum is het in scène zetten van een casus van een casus-inbrenger om te oefenen met zijn leerdoel.

Voor de casus-inbrenger

Vermijd lange achtergrondverhalen, je verleidt de anderen alleen maar om daarop door te vragen. Train jezelf om de essentie kort en krachtig te vertellen.

Het gaat over ...

Wat mij daarin raakt, is ...; of: Wat belangrijk voor mij is, is

Mijn knelpunt in deze is ...

Waar ik mee wil oefenen, is

Waar ik graag feedback op wil hebben, is ...

Voor de facilitator en de casus-inbrenger

Rollen inrollen: wie heb je nodig in essentie? Werk je met wie wil of kies je iemand uit? Je kunt klein beginnen en na een minuutje vragen of de scène zo voldoet of nog meer bijgesteld moet worden. Ook hier geen lange analyse; zeker als zaken gevoelig liggen is het handig als de facilitator helpt met het snel concreet bijstellen van de scène.

Uitvoering: nog essentiëler dan alleen feedback is het nogmaals oefenen met één verbeterpunt en daar weer feedback op krijgen.

Afronding en *uitrollen* zijn van belang. Eerst afreageren: hoofdfactor, als teamcoach, andere actoren, in de rol van teamleden, en dan de observator voor de feedbackpunten. Eventueel kun je, als ieder weer in de buitenkring zit, nog napraten *over* (De Galan, 2010) en evalueren van werkvormen en inbreng facilitator.

3b Binnenkring-buitenkring met facilitator

De binnenkring-buitenkring gebruik je in grotere groepen om specifieke vaardigheden te oefenen. Deelnemers in de binnenkring oefenen gedrag, de deelnemers in de buitenkring vervullen de rol van observator/facilitator en geven feedback aan de binnenkring-spelers.

² *Intervisiewaaijer*, Lingsma & Van Doorn, 2018.

*Werkwijze**Binnenkring*

Doel: aantal deelnemers werkt een opdracht uit en zet het leerdoel neer vanuit rollen.

Buitenkring

Doel: observeren van leerdoel of opdracht, feedback geven aan binnenkringleden. De buitenkring heeft een wisselend facilitatorschap die met name let op proces, tijd, binnenkringleden uit hun rollen ontslaan: 'Wie heeft nog wat te zeggen vanuit je rol over wat je ervaren hebt?' en evaluatie.

3c Praktijksituatie inbrengen

Een praktijksituatie kun je met behulp van het CREA-model in een lerende groep uitwerken. Zie ook Van Doorn & Lingsma, 2014 (pagina 43) en werkmodel 27 op pagina 237. Een verkorte versie is de roddelmethode of het nadenkmoment.

Het CREA-model kun je ook benutten voor een gezamenlijk thema: *sharing*, het ritme van ik-wij-leren blijft.

3d Met observatoren werken

In leergroepen werk je soms in subgroepen. Als het mogelijk is, werk dan met een observator. Zijn opdracht is feedback te geven aan degene die de teamcoachrol op zich heeft genomen, en tijdsbewaking toe te passen. De feedback is gericht: dus niet 'En toen dit en toen dat', maar enkel gefocust op het leerdoel van teamcoach: 'Wat ik zag ...' en eindigen met een mogelijk betekenisvol leerpunt. Is werken met een observator niet mogelijk, geef dan duidelijk instructies aan de groep.

4. Reflectievragen

Zoals iedere teamcoaching eindigt met reflectie, eindigt ook ieder hoofdstuk met reflectievragen. Indien nodig maken we een onderscheid in reflectievragen voor de coachend leidinggevende en voor de teamcoach, omdat zij een verschillende positie ten opzichte van zelfsturende teams en ten opzichte van elkaar kunnen hebben met andere belangen en andere emoties. Iedere reflectie eindigt met *lessons learned* en het formuleren van een betekenisvolle stap of actiepunt.

Leerjournaal of reflectieverslag

Toegegeven: zo'n journaal kost tijd, maar 'onthaasten maakt haast'. Door 'een pas op de plaats', kun je gericht verder gaan. Je leert van je ervaringen. Reflectie leer je door kernwoorden, lessons learned op te schrijven, je verankert zo het geleerde meer dan door vluchtig te denken. Maak een apart schriftje of document om eyeopeners en 'geraakt zijn'-momenten op te schrijven. In *Aan de slag*, paragraaf 7.5, pagina 158 lees je meer over single-loop en double-loop reflecteren.

Werkmodellen

In het tweede deel van dit *Praktijkboek Teamcoaching, aan de slag* bespreken we een aantal werkzame teamcoachmodellen. Probeer ze uit voordat je met een team aan de gang gaat.

Individueel: visualiseer alsof je in een groep staat en praat hardop, hoor je eigen stem. Mooi is als je eerst in een intervisie- of leergroep kunt oefenen, bijvoorbeeld de *walking scale* in teams, of de vijf fasen van een conflictmatig gesprek, in een team uitleggen van de Functionele Analyse, toepassen van de ijsbergmethode.

En heb je een dubbelrol als coachend leidinggevende; wil je meedoen maar moet je ook de oefening uitleggen (bijvoorbeeld met *walking scale* met teams), vraag een collega of hij je wil helpen als procesbegeleider.

Alle werkmodellen voor teamcoaching zijn voorzien van een titel en genummerd in logische opzet na elkaar en in aansluiting op het ontwikkelingsniveau van het team.

Dank aan

Dit boek is tot stand gekomen door jarenlange ervaring met het coachen van teams en het opleiden van teamcoaches. Wij danken al onze deelnemers en opdrachtgevers voor de leermomenten die ze ons geboden hebben om dit mooie beroep van teamcoach levendig en inspirerend te maken. Van de andere mensen die hebben meegewerkt aan dit boek willen we met name bedanken: Monique Bolung, van wie we afscheid nemen als mede-auteur maar niet als professioneel collega, Francine ten Hoedt en Marijke Sybesma en van de uitgeverij Marloes van Beersum en Sandra Buijtel.

DEEL I

AAN DE SLAG OM COMPETENTER TE WORDEN ALS PROFESSIONEEL TEAMCOACH

I Een nadere kennismaking met teams, en hoe teamcoaching daarbij aansluit

‘Teamcoaching is de begeleiding van het proces van toekomstig leiderschap dat in het hier-en-nu begint.’ – Marijke Lingsma

Het aandachtsgebied van een teamcoach is het team in zijn context. Wat weten we van dit aandachtsgebied, wie zijn de belangrijkste spelers en waarom? Teamleden werken in een team en met anderen samen, omdat ze een bijdrage leveren aan het (voort)bestaan van de organisatie. Hoe effectiever de samenwerking, hoe groter de bijdrage aan de organisatie. Kenmerken van succesvolle teams zijn:

- een eenduidige doelstelling;
- erbij behorende interactie;
- teambelang gaat voor eigen belang;
- energie, plezier.

Teams die een eenduidige doelstelling als richtlijn hebben voor het handelen, werken met een gezamenlijke meetlat. Ze laten in gedrag zien dat ze zich eigenaar maken van deze meetlat, waarbij individuele belangen ondergeschikt zijn (geworden) aan het gezamenlijke teambelang. Het effect is resultaatgerichtheid, wat waarneembaar is door het feit dat de samenwerking plezierig is en dat daar energie bij vrijkomt.

We weten allemaal dat bovenstaande omschrijving van het succesvolle team niet vanzelfsprekend is. Iedereen wil het (toch?) en toch gebeurt het niet. Impliciete aannames over succesvol zijn, over vanzelfsprekendheden, over samenwerking, over elkaar en over je eigen bijdrage veroorzaken miscommunicatie en verminderen het plezier om met elkaar aan de slag te gaan.

De belangrijkste driehoek van spelers

In dit interactieveld is de driehoek – de samenwerking tussen team, coachend leidinggevende/manager en teamcoach – belangrijk, ook al zijn de rollen in de praktijk mogelijk anders belegd, ingevuld, of benoemd.

- *Team*: van een team mag je verwachten dat ze zich eigenaar maken van de gevraagde doelen en resultaten, dat ze de bijbehorende procedures toepassen én dat ze verantwoordelijkheid nemen voor het samenwerkingsproces dat daarvoor nodig is.
- *Manager*: van de manager mag je verwachten dat deze in staat is de meetlat, gerelateerd aan de context, helder en eenduidig te (laten) formuleren en de medewerkers te faciliteren om hun afgesproken rollen en taken uit te voeren.
- *Teamcoach*: van de teamcoach mag je verwachten dat deze het team leert zich te ontwikkelen richting de gewenste resultaten, door onder andere bewustzijn te creëren over de kwaliteit van de onderlinge interactie. In het team, met de manager en met de context. Dit bewustzijn creëren van de interactielijnen en effecten en deze oordeelloos of meerzijdig partijdig bespreekbaar maken om ruimte te creëren voor de betrokkenen om van en met elkaar te leren voor een betere afstemming is mogelijk wel de belangrijkste opgave van een teamcoach.

1.1 Kennis- en toepassingsvragen

1. De toegevoegde waarde van teams

‘Teams vormen de bouwstenen van een organisatie’ en ‘de kracht van teams’ zijn veelgehoorde zinnen binnen organisaties die het belang van de ontwikkeling van mogelijkheden en resultaten van het team onderstrepen. Coachend leidinggevend, teamcoaches en niet op de laatste plaats teams zelf hebben hiermee dus van doen. Daarom is het belangrijk dat je je eigen beeld van het waarom, het hoe en het belang van teams helder hebt. Kun je de toegevoegde waarde van teams in het grotere geheel van de organisatie en haar context plaatsen? De volgende vragen kun je zowel individueel beantwoorden als samen met het team bespreken:

- a. Waarom is er nu zo veel aandacht voor teams?
- b. Wat moet het resultaat van teams voor de organisatie zijn?
- c. Hoe zou dat de relatie organisatie – markt – maatschappij beïnvloeden?

2. Een nadere kennismaking met het boeiende ‘wezen’ team, en hoe jij je ermee verhoudt

De definitie van een team luidt: twee of meer personen die samenwerken. De invulling van het woord ‘samenwerken’ is persoonlijk en vaak impliciet. Daarom kunnen samen-

werken en afstemmen zo'n gedoe geven. We gaan ervan uit dat iedereen dezelfde invulling geeft aan deze begrippen en dat is niet zo. Dus kun je elkaar ongewild en onbewust raken, door uit te gaan van je eigen vanzelfsprekendheden, zonder te checken of die ook voor anderen zo gelden. Het is belangrijk om je dit te realiseren, omdat groepsprocessen gebaseerd zijn op de omgang van mensen met impliciete vanzelfsprekendheden en verwachtingen naar elkaar toe. Groepsdynamieken maak je samen.

Beschrijf twee (verschillende) teams waarin jij teamlid bent (geweest) en de ervaring die je hebt opgedaan aan de hand van de volgende vragen:

- a. Hoe eenduidig was de doelstelling voor het team? Hoe droeg dit bij aan het grotere geheel?
- b. Wat waren kenmerkende interacties binnen het team?
- c. Kun je dit vertalen naar een type groepsdynamiek? (paragraaf 1.2 *Aan de slag*)
- d. Welk effect had dit op jou?
- e. Wat was jouw bijdrage aan die interactie?
- f. In hoeverre ging het teambelang boven het individuele belang?
- g. In hoeverre was er sprake van energie en plezier in het samenwerken?
- h. Met voortschrijdend inzicht van nu: wat zou je nu zelf anders willen doen in je bijdrage en waarom?
- i. Welke invloed zou je antwoord van h) hebben op de interactie?

Je antwoorden hebben effect op de invulling van je rol als coachend leider en als teamcoach, namelijk in termen van projectie en tegenoverdracht. Waar zou je mogelijk alert op moeten zijn?

Je kunt deze vragen ook voorleggen aan het team en vervolgens met elkaar bespreken welke elementen belangrijk zijn voor het functioneren van het team en welke afspraken de teamleden met elkaar hierover willen maken.

3. Kenmerken van teamdynamieken

In paragraaf 1.2 *Aan de slag* wordt een aantal kenmerken van teamdynamieken genoemd: 'los zand'-groep versus hecht team;

- open of gesloten team;
- heterogeen of homogeen als groep;
- aanpassingsvermogen;
- inclusie en diversiteit;
- onvoorziene eigenschappen van een team.

- a. Benoem situaties waarin deze kenmerken functioneel en wanneer ze disfunctioneel zijn voor het team.
- b. Welke groepskenmerken herken je bij de teams die je bij vraag 2 hebt beschreven?

4. Ontwikkelingsfasen van teams

Tuckman formuleert vijf ontwikkelingsfasen voor teams, uitgewerkt in de hoofdstukken 8-II. De vijfde fase ('adjourning') komt terug in hoofdstuk 13.

Tabel 1.1 Overzicht teamontwikkelingsfasen (naar Tuckman)

Fase	Kenmerken team	Gedrag leidinggevende	Te ontwikkelen samenwerkings-competenties
M1 Forming 'zuigeling'	Los zand, bundeling individuen, extrinsieke motivatie, afhankelijkheid van de leidinggevende/coach.	Directe aansturing op inhoud en op individu, risico van 'postbode', oplossingsgericht.	Luisteren Communiceren Resultaatgerichtheid
Taakvolwassenheid	Gericht op eigen taak.		
M2 Storming 'puber'	Subgroepjes, uitzoeken van 'zo zijn onze manieren', conflicten.	Aansturing op inhoud, druk doende met aansluitingen.	Feedback (relationele sensitiviteit) Onderhandelen Conflicthantering Samenwerken
Taakvolwassenheid	Afstemming van taken gebeurt in subgroepjes.		
M3 Norming 'volwassene'	Gesloten team, met helderheid in normen: 'wij zijn het leukste team', afzetten tegen de rest. Feedback vindt plaats, conflicten worden opgelost.	Druk doende met aansluiting met andere teams/verbinding naar buiten; tijd voor individuen (loopbaan).	Organisatiebewustzijn Verantwoordelijkheid voor het grotere geheel
Taakvolwassenheid	Resultaatverantwoordelijk voor het eigen systeem.		

Fase	Kenmerken team	Gedrag leidinggevende	Te ontwikkelen samenwerkingscompetenties
M4 Performing 'partner'	Open team.	Leidersrol bij toerbeurt. Men coacht elkaar.	Visionair zijn Innoveren Ondernemerschap
Taakvolwassenheid	Resultaatverantwoordelijk en zelfsturend.		

© Roy de Brabander Advies, coaching & training

In vraag 2 en 3 heb je gekeken naar teams vanuit samenwerking en teamdynamiek.

- Beschrijf in welke ontwikkelingsfasen de door jou genoemde teams zich bevonden en waarom je dat denkt.
- Waarom is het voor een teamcoach of coachend leidinggevende van belang de groepsdynamieken te kunnen herkennen en deze te kunnen relateren aan de ontwikkelingsfasen?
- Welke bijdrage van een teamcoach of een coachend leidinggevende kan een positieve of een negatieve beïnvloeding hebben op dergelijke groepsdynamieken?

1.2 Zelf competenter worden



1 Ervaring als teamcoach

Doel: inzicht verwerven, ervaringen uitwisselen

Vorm: groepsgesprek

Aantal deelnemers: 4

Tijd: 30-45 minuten

- Wie heeft weleens teamcoaching meegemaakt? En wat zijn je bijzondere ervaringen?
- Wie heeft er weleens een team gecoacht? En wat zijn je bijzondere ervaringen?
- Wat vind jij zo boeiend aan teamcoaching?
- Waar raakt het jou?
- Wat vind jij zo boeiend aan 'gedoe'?
- Lees je deze tekst als interne of externe teamcoach of als coachend leidinggevende of als consultant of ...?

- g. Hoe beïnvloedt die rol je rol als teamcoach? Hoe kan de uitoefening van je rol als teamcoach verwarring geven met je eerste rol (als je die hebt)? Bijvoorbeeld een consultant die ook teamcoacht, of een coachend leidinggevende in een veranderingstraject, of een interne teamcoach wiens opdrachtgever ook zijn hiërarchisch leidinggevende is?

In paragraaf 1.1 van *Aan de slag* worden drie teams genoemd met Tim, Vivianne en Marcel.

- a. Hoe raken de drie teams jou?
- b. Welk team lijkt jou het leukst/boeiendst om te begeleiden en waarom?
- c. Welk team lijkt jou het lastigst en waarom?
- d. Wat zou het verschil kunnen zijn tussen het teamcoachen vanuit de coachend leidinggevende en de teamcoach?
- e. Wanneer coach je de manager, wanneer het team, wanneer beiden?



2 Eerste try-out voor presentatie wat teamcoaching inhoudt

Je zit als teamcoach bij een opdrachtgever. Hij vraagt je wat teamcoaching is en wat het verschil is met individuele coaching. 'En wat raad je me aan?'

Doel: kennis checken en inzicht verwerven

Vorm: bespreken en spelen

Aantal deelnemers: 6 of veelvouden daarvan

Tijd: 45 minuten

Stap 1: Droog oefenen (15 minuten); formeer twee drietallen: ieder drietal bereidt zich voor om zich te presenteren in een een-op-eengesprek met de manager als opdrachtgever én het zichzelf presenteren bij een team als opdrachtgever.

Stap 2: Per drietal voorbereiding (15 minuten), subgroep levert zelf opdrachtgever (manager en/of team) aan.

Stap 3: Uitspelen per groepje; maximaal 5 minuten presentatie als teamcoach en wat teamcoaching inhoudt.

Stap 4: 5 minuten voor feedback:

- Wordt de opdrachtgever enthousiast door de teamcoach?
- Wat is krachtig in de presentatie?
- Wat is een verbeterpunt?

- Eventueel een nieuwe ronde om met een tip uit de feedback nog een paar minuten te oefenen.

Stap 3 en 4 andere groep, variatie andere groep levert opdrachtgever aan.

Stap 5: Maakt het uit: presentatie voor team of manager, en wat dan?

Achtergrondinformatie voor het droog oefenen van de presentatie teamcoaching

Gebruik zinnen als:

Wat belangrijk is ...

Het doel van teamcoaching in deze kan zijn ... (minimaal drie punten).

Teamcoachen is een middel om iets te bereiken, dus je denkt van achteren naar voren: je formuleert eerst het resultaat, daarna de manier om er te komen. Wat moet het resultaat zijn van teamcoaching? Noem drie voorbeelden wat het zou kunnen zijn. In de praktijk vraag je dit bij de opdrachtgever, maar je moet dit als teamcoach ook zelf kunnen verwoorden als opstapje.

Bedenk dat teamcoaching en werkcontext onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn: leerdoelen sluiten altijd aan bij organisatiethema's en teamcoaching staat nooit los van de organisatiecontext.

In de voorbereiding van de teamcoaching wordt ook de organisatieontwikkeling, die van invloed kan zijn op een team, besproken. Denk hierbij onder andere aan: missie/visie, werkprocessen, producten/diensten en fusies/reorganisaties.

Wijzigingen in de organisatieontwikkeling vragen immers van individuen binnen de organisatie, van teams en tussen teams onderling vaak een andere houding en aangepaste werkwijze. Een teamcoach moet in staat zijn deze contextuele factoren bij het begeleidingstraject te betrekken.

Om te weten wanneer je teamcoaching wilt inzetten, moet je dus ook weten waar teamcoaching niet voor bedoeld is.

Wat zijn contra-indicaties om met teamcoaching te beginnen?

Beargumenteer je antwoord met voorbeelden.

Heb je in je antwoord rekening gehouden met de rol die deze opdrachtgever als manager/team in het geheel van de vraagstelling heeft of gaat krijgen?

Voor nu is het van belang dat je merkt dat je antwoord nooit een theoretisch verhaal alleen is, maar in het hier-en-nu een *verantwoorde* boodschap is om op relatie- of betrekingsniveau met elkaar in gesprek te blijven. Onder *verantwoord* coachen verstaan we dat je je handelen kunt staven met theoretische inzichten en modellen, dat de theorie als het ware tussen jou en je handelen in staat.

In paragraaf 1.7 van *Aan de slag* vind je achtergrondinformatie.



3 Welke vorm van teamcoaching kies je?

Doel: verschillende vormen van teamcoaching leren kennen

Vorm: kennis uitwisselen, eerst in tweetallen, daarna plenair nabespreken

Aantal deelnemers: tweetallen

Tijd: 3 rondes van 20 minuten

Stap 1

Er zijn verschillende vormen van teamcoachen, namelijk:

1. *De manager vraagt een (externe) teamcoach om het team te begeleiden.*
2. *De teamleider vraagt een teamcoach hem en zijn team te begeleiden.*
3. *De manager wordt gecoacht door een (externe) coach in het teamcoachen.*
4. *De manager doet zelf de teamcoaching.*
5. *De manager én het team kiezen voor een (externe) teamcoach.*
6. *Het team kiest voor teamcoaching en de teamcoach.*
7. *Hr-adviseur benadert namens de directie een externe teamcoach voor een teamcoaching van een afdeling.*
8. *De vraag is teamcoaching en je adviseert leiderschapcoaching.*

Geef van ieder een voorbeeld (check paragraaf 1.7 in *Aan de slag*).

Bespreek de gelaagdheid én de mogelijke ‘addertjes onder het gras’. Bijvoorbeeld teamcoaching voor een ander vragen. Maakt het wat uit of er een interne of een externe teamcoach gevraagd wordt?

In bijlage 1 geven de auteurs korte steekwoorden voor de keuze. Kloppen die met de antwoorden die jij geeft? Waar zitten de verschillen?

Stap 2

Lees de onderstaande zes situaties door. Wat doe je? Beargumenteer je keuze.

1. Team Thuiszorg Centrum

Teamlid Jeanette heeft contact met je gezocht met de vraag om een aantal teamsessies. De teamprestaties zijn op zich naar behoren, maar over de afstemming en interactie onderling zijn ze niet echt tevreden. Graag een intake met het hele team van 7 leden op datum X, want dan kan iedereen. Nee, de manager is er niet bij, hoort er ook niet bij wat hen betreft, hij is op de hoogte in verband met de financiering.

2. Team frontoffice met strikte Yvonne

Het team frontoffice van een grote zorgverzekeraar met een 24/7-visie gaat niet goed. In het team lijkt het alsof alles en iedereen om Yvonne, eerste medewerker, draait. Zij heeft de stellige mening dat zij alleen vragen van klanten kan beantwoorden op vastgestelde beltijden. Daarbuiten *weigert* zij hen te woord te staan. Staat zo in haar functieomschrijving. Je begrijpt de invloed die ze heeft op anderen. En iedereen vindt haar een heel leuke collega, maar zo kan het niet langer. Teamleden hebben bij hr aan de bel getrokken, die jou vervolgens als teamcoach ingeschakeld hebben.

3. Team Noord³

Team Noord gaat zelfsturend worden ... hebben ze gehoord. Dat kunnen ze er niet bij hebben, het is al zo druk. Ze wachten rustig op verdere instructie. De manager heeft contact met je opgenomen, want hij ervaart een spagaat.

4. Marcel, de teamleider³

Je hebt een gesprek met de manager van Afdeling Registratie. Hij heeft een dik halfjaar geleden Marcel als teamleider aangesteld. Hij is een kanjer en specialist in zijn vak, maar als teamleider valt hij tegen. Marcel en zijn team hebben hulp nodig, en als manager moet hij juist zijn afstand behouden. Marcel is eigenlijk dus niet opgeleid in het leidinggeven aan een team.

5. Vivian, de troubleshooter³

Vivian als troubleshooter treft een team aan dat gemoedelijk weinig uitvoert. Tot nu toe hebben haar voorgangers er blijkbaar alleen met instructies op gestuurd. Daar is zij ook goed in, maar

Vivian twijfelt over coaching voor zichzelf of teamcoaching met haar erbij.

³ Uit: Van Doorn & Lingsma, 2017

6. De puinruimers, maar wie is probleemhouder?⁴

Het team, de puinruimers, zijn best wel goed bezig. Ieder op zijn eigen manier en heel professioneel. Het thema effectiever samenwerken begrijpen ze niet, ze hebben wel wat beters te doen. Een hr-adviseur benadert je.

In Bijlage 1 staan kort de keuzes van de auteurs beschreven.

Stap 3

Plenair *lessons learned* uitwisselen.



4 De drie petten van de manager als coachend leider

Doel: inzicht verwerven

Vorm: groepsgesprek of voor jezelf beantwoorden

Aantal deelnemers: drietallen, leergroep

Tijd: 30 minuten

- a. Beschrijf de drie petten en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Teken ze eventueel op de assen heden—toekomst en intern—extern van figuur 1.1 uit *Aan de slag*, pagina 31.
- b. Wat is de essentie van iedere pet?
- c. Hoe scoren Marcel, Tim en Vivian op hun petten?
- d. Welke pet ligt je het meest, welke is het nieuwst?
- e. Kijkend naar de verwarring rondom de begrippen leidinggevende, manager/team-leider, coachend leider: wat mag van jou of van hen verwacht worden vanuit de organisatievisie en waarom?
- f. Wat doe je dan wel en wat niet, en met welk doel? Gebruik het schema van vraag a.
- g. Welke pet kent de meeste valkuilen voor je en waarom?

Door de vele veranderingen in denken over organisatie, leiderschap en visie is de laatste decennia een andere praktijk ontstaan. Sommige organisaties gaan uit van gedeeld leiderschap of zelfsturing van teams (hoofdstuk 2 en paragraaf 9.4 *Aan de slag*) en alle varianten daartussenin. Dat brengt met zich mee dat er weinig eendui-

4 Van Doorn & Lingsma, 2017

digheid is in benaming van 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 gehanteerd wordt. Er wordt steeds meer cocreatie gevraagd.

Centraal staat de vraag: is er duidelijk afgesproken om wiens verantwoordelijkheid en eigenaarschap het gaat? Panelen verschuiven immers. Bij zelfsturende 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.

- h. Denk je dat er bij Marcel, Tim en Vivian panelen zijn verschoven over de invulling van managen en leidinggeven? Beargumenteer je antwoord.

Teamcoachen door de coachend leidinggevende/manager

- i. Vind je het verantwoord als Marcel, Tim en Vivian hun eigen team gaan coachen? Waarom wel of waarom niet?
- j. Verantwoord je antwoord vanuit de drie criteria (zie paragraaf 1.6.2 *Aan de slag*).
- k. Wat doe je als de opdrachtgever een uitgesproken ander idee heeft dan dat jij kan verantwoorden?

1.3 Reflectie

Driehoek van spelers

In het teamcoachen heb je veelal te maken met de ‘spelersdriehoek’, namelijk: team – coachend leidinggevende/manager – teamcoach.

- a. Kun je aangeven wat van belang is bij hoe de driehoek ‘in evenwicht’ wordt ingevuld?
- b. Waar kunnen de misfits optreden?
- c. Wat kan in de misfit ieders bijdrage zijn?
- d. Hoe kan ieder vanuit zijn rol een bijdrage leveren aan een evenwichtige driehoek?

Reflectievragen voor de coachend leidinggevende

- a. Wat is je duidelijk geworden over je eigen team en de interactie in het team?
- b. Wat heb je geleerd over jouw eigen bijdrage aan de teamdynamieken?
- c. In hoeverre matcht jouw visie op teamontwikkeling met de visie van je organisatie?

- d. Is er sprake van een visie op leiderschap?
- e. Wat wordt je – voorlopige – leerbehoefte voor de rest van dit praktijkboek?

Reflectievragen voor de teamcoach

- a. Wat is je duidelijk geworden over jouw relatie tot teamcoaching?
- b. In hoeverre is je visie op de driehoek team–leidinggevende–teamcoach veranderd?
- c. Wat heb je geleerd over jouw kwaliteiten en ontwikkelingspunten als teamcoach?
- d. Wat wordt je – voorlopige – leerbehoefte voor de rest van dit praktijkboek?

Lessons learned

Iedere vorm van reflectie eindigt met een actiepunt, anders blijft de reflectie haken op inzicht.

Benoem kernwoorden of hoofdpunten.

Schrijf ze op in je leerjournaal.

Formuleer een betekenisvol actiepunt.

En handel ernaar.