



*Het begeleiden
van spanningen
in bestuurs- en
directieteams*

EEN PRAKTISCHE AANPAK

Yvonne **BURGER**

Prof. dr. Y.D. Burger, organisatieadviseur en executive coach, is deeltijd hoogleraar bij de Vrije Universiteit te Amsterdam en directeur van het VU Center for Executive Coaching. Website: www.feweb.vu.nl/center-for-executive-coaching. E-mail: info@yvonneburger.nl.

INLEIDING Het begeleiden van bestuurs- en directieteams is soms een uitdagende aangelegenheid, zeker bij organisaties en teams onder druk, en de spanning tussen teamleden kan hoog oplopen. Deze spanningen kunnen door ‘emotionele besmetting’ (Kelly & Barsade, 2001) overslaan op andere teamleden, en ook op de teamcoach, waardoor deze in eigen schaduwpatronen terecht komt (De Haan & Kazozi, 2014). De teamcoach wordt bijvoorbeeld te perfectionistisch of sociaal dominant, omdat hij of zij het gevoel krijgt ‘niet te mogen falen’, waardoor de druk nog meer toeneemt.

Hoe gaat een teamcoach met spanningen om? Wat is een effectieve aanpak om teams onder druk te helpen zich verder te ontwikkelen, waarbij de coach zelf in balans blijft? Dit artikel is een reflectie op mijn beroepspraktijk als executive teamcoach in spannende situaties.

In de volgende paragraaf begin ik met het beschrijven van een aantal voor mij belangrijke theoretische bronnen van inspiratie in dit werk. Daarna beschrijf ik een praktijkcasus van een spannend team en reflecteer ik (in cursief) op hoe ik daarmee ben omgegaan als teamcoach en welke keuzemogelijkheden er zijn.

Op basis van mijn inspiratiebronnen en mijn praktijk als executive teamcoach heb ik in de loop der jaren een eigen aanpak ontwikkeld, die ik in de daarop volgende paragraaf uiteenzet.

Ten slotte formuleer ik een aantal conclusies over het werken met spannende teams. Hieronder versta ik bestuurs- en directieteams aan de top van organisaties waarbij verstoringen zijn opgetreden in onderlinge communicatie- en interactiepatronen, waardoor de effectiviteit van de samenwerking in gevaar is gekomen.

THEORIE: BRONNEN VAN INSPIRATIE In mijn eigen praktijk als bestuurs- en directiecoach laat ik me inspireren door een aantal auteurs en onderzoekers. Vaak betreft het literatuur op het snijvlak van weten-

SAMENVATTING

Het begeleiden van bestuurs- en directieteams is soms een uitdagende aangelegenheid, zeker bij organisaties en teams onder druk, waarbij de spanning tussen de teamleden soms hoog kan oplopen. Dit artikel gaat over hoe executive teamcoaches met deze spanning kunnen omgaan. Wat is een effectieve aanpak om teams onder druk te helpen zich verder te ontwikkelen, waarbij de coach zelf in balans blijft? In dit artikel gaat de auteur achtereenvolgens in op haar bronnen van inspiratie in de literatuur, beschrijft zij een casus uit haar eigen praktijk en zet zij uiteen wat haar aanpak is als begeleider van teams. In de conclusies gaat de auteur in op het belang van containment, ruimte in de aanpak, de kwaliteit van het contact en de relatie met het team, en de aansluiting met de context van het team.

schap en praktijk die is geschreven door onderzoekers met praktijkervaring of praktijkmensen met belangstelling voor onderzoek. In deze paragraaf vat ik een aantal van hun inzichten kort samen.

In de eerste plaats laat ik me inspireren door auteurs die inzichten bieden over leiderschap(teams) aan de top van organisaties, vaak op basis van onderzoek of omvangrijke praktijkervaring (o.a. Wageman e.a., 2008; Hawkins, 2011; Kiel, 2015; De Haan & Kasozi, 2014). Wageman e.a. (2008) stellen, op basis van hun onderzoek bij 120 topteams, dat effectieve teams drie ‘essentials’ en drie ‘enablers’ nodig hebben. Essentieel is het om *a* echte teams te creëren, *b* een uitdagend en helder doel te stellen, en *c* ervoor te zorgen dat de juiste mensen met de juiste kennis, vaardighe-



den en ervaring deel van het team uitmaken (en mensen die hier niet aan voldoen uit het team te zetten). Verder is het nodig - hij noemt dit 'enablers' - om *a* een solide teamstructuur te bouwen, *b* een goede ondersteunende structuur te bieden, en *c* te zorgen voor competente teamcoaching.

Hawkins (2011) beschrijft, op basis van literatuur en zijn omvangrijke praktijkervaring, een eigen model over teamcoaching. Dit CID-CLEAR-model bestaat uit de volgende stappen: contracteren, onderzoek, diagnose (en ontwerp), hercontracteren (op de aanpak), luisteren en observeren, exploreren en experimenteren, actie (gericht op beter presteren) en evaluatie/reflectie.

Kiel (2015) gaat in op het 'karakter' van de CEO, dat vaak van grote invloed is op het team. Op basis van zijn onderzoek onder honderd CEO's en achtduizend medewerkers, beschrijft hij een matrix met vier universele principes die te maken hebben met hun hoofd en hart: integriteit, verantwoordelijkheid, vergevingsgezindheid en compassie. Integriteit gaat over de waarheid spreken, consistent handelen op basis van normen en waarden, opkomen voor wat het juiste is en beloften nakomen. Verantwoordelijkheid gaat onder meer over fouten durven toegeven en dienstbaar zijn aan anderen. Vergevingsgezindheid heeft betrekking op het kunnen loslaten van fouten en het focussen op wat goed is in plaats van fout. Compassie, ten slotte, gaat over empathie, zorg voor anderen en hun ontwikkeling. Hoe hoger CEO's hierop scoren, des te succesvoller zijn hun organisaties.

De Haan en Kasozi (2014) vragen in hun werk aandacht voor de schaduwkant van leiderschap, waarbij ze zich onder meer baseren op het onderzoek van Hogan e.a. (2010). Zij beschrijven een aantal schaduwpatronen waar leiders onder druk in terecht kunnen komen, wat het functioneren van leiderschapsteams sterk negatief kan beïnvloeden.

In de tweede plaats laat ik me inspireren door auteurs die kijken door een psychodynamische bril, zoals Kets de Vries (2011) en Bion (1970). De eerste beschrijft glashelder hoe teamleden vroege levenservaringen

steeds opnieuw kunnen herhalen in het team, in de vorm van overdrachts- of tegenoverdrachtsreacties. Dit maakt dat het nodig is dat een teamcoach de relaties tussen de groepsleden in het hier en nu onder de loep neemt, evenals de relatie met de teamcoach. Deze relaties zijn mogelijke aanwijzingen voor meer algemene gedragspatronen die verder onderzoek waard zijn. In Burger en De Roos (2012) beschrijven wij het begrip 'containment', dat oorspronkelijk afkomstig is van de psychoanalyticus Wilfred Bion. Teamcoaching wordt namelijk vaak als spannend en confronterend ervaren, en bij diepgaande verandering spelen ambivalente gevoelens een belangrijke rol. Pas als deze als draaglijk, begrijpelijk en hanteerbaar worden ervaren, kan persoonlijk groei plaatsvinden. Voor een effectieve werkrelatie is het van belang dat een therapeut, trainer of coach voldoende 'container' is, zodat de teamleden zich veilig genoeg voelen om open te zijn en de uitdagingen aan te gaan die voor hen liggen. Hiermee rekening houden is van belang in leer- en ontwikkelinterventies.

In de derde plaats laat ik me in mijn werk inspireren door auteurs die meer 'in de breedte' kijken naar het functioneren van groepen en teams in organisaties, zoals Remmerswaal (2006), Heron (2010), Thornton (2010), Schein (2009), Ardon (2009, 2013) en David (2014). Remmerswaal geeft in zijn klassieker *Begeleiden van groepen* een zeer compleet overzicht van groepsdynamica in de praktijk. Ook Thornton (2010) geeft een mooi overzicht van thema's die van belang zijn in groeps- en teamcoaching, vooral ook als het spannend wordt. Heron (2010) biedt een overzicht van alle interventies die mogelijk zijn voor een facilitator en een mogelijkheid tot reflectie op de eigen stijl. Schein (2009) bundelt zijn ervaring over het belang van écht luisteren; een van de belangrijkste competenties van een coach. Ardon beschrijft, op basis van zijn dissertatie (2009), een simpele en doeltreffende techniek om patronen bij teams aan de orde te stellen. David (2014), ten slotte, gaat in op wat macht met mensen en teams kan doen.

Last but not least laat ik me inspireren door (recente)

inzichten in de sociale psychologie, bijvoorbeeld zoals beschreven in Smith e.a. (2014).

DE PRAKTIJK VAN TEAMCOACHING: EEN CASUS

In 2013 raak ik betrokken bij de teamontwikkeling van het directieteam van een grote organisatie in de financiële sector. Ik word hiervoor benaderd door een goede relatie die binnen deze organisatie werkt en een vertrouwensrelatie heeft met de voorzitter van het team. Ik voel me vereerd en ben enthousiast, maar word ook enigszins gespannen door deze vraag. Het gaat om een complexe organisatie met vrij veel aanzien en ik vraag me af of ik wel voldoende toegerust ben voor deze opgave. Wie ben ik dat ik dit team verder kan helpen?

Ik stap met enige moeite over mijn zelftwijfel heen en geef aan dat ik graag in gesprek wil. Vervolgens word ik uitgenodigd voor een eerste kennismaking met de voorzitter van het directieteam; een vriendelijke man die direct veel over de inhoud spreekt. Ik weet niet zeker of hij het gevoel heeft dat we helemaal dezelfde taal spreken, maar ik denk ook dat dit misschien aan mij ligt. Naar aanleiding van dit eerste gesprek kiest hij toch voor mij. Hij vermoedt dat ik als hoogleraar en adviseur voldoende inhoudelijk ben om geaccepteerd te worden door zijn teamgenoten.

Een deel van het patroon ligt hiermee direct op tafel: een grote mate van aandacht voor de inhoud, in plaats van voor het proces. Ik krijg heel veel inhoudelijke stukken toegestuurd. Deze lees ik globaal door, want ik wil niet in de inhoud getrokken worden; mijn rol is het te focussen op het proces.

Vraag

Het directieteam bestaat uit zes personen, die tot dan toe heel veel tijd, energie en aandacht hebben besteed aan een fusie en een herstructurering. De technische aspecten van de fusie hebben veel aandacht gekregen en het wordt nu tijd om meer aandacht te besteden aan de onderlinge samenwerking van het team.

Mijn uitgangspunten

Naar aanleiding van de vraag bespreek ik met mijn

opdrachtgever mijn uitgangspunten bij teamontwikkeling.

- Ik zie over het algemeen een sterk verband tussen leiderschap en cultuur in organisaties. Uit onderzoek en eigen ervaringen blijkt telkens weer dat organisatieontwikkeling bij de 'top' begint. Daarbij gaat het niet om wat bestuurders zeggen, maar vooral om welk (consistent) gedrag zij zelf demonstreren en belonen. 'Goed voorbeeld doet goed volgen', en dat begint bij het gedrag dat de leiders in een organisatie laten zien. Of, omgekeerd geformuleerd: een niet-effectieve samenwerking aan de top brengt onveiligheid in de organisatie. Om op samenwerking en gedrag te helpen reflecteren, hanteer ik een coachende stijl van werken.
- Er zijn geen standaardprogramma's met teaminterventies die bewezen resultaten kunnen leveren in organisaties. Er zijn veel interventies inzetbaar, maar deze hebben alleen zin als ze gedragen worden door de mensen in het team en passen bij de fase waarin de individuen, het team en de organisatie zich op dat moment bevinden.
- Er is over het algemeen veel kennis en ervaring in organisaties zelf aanwezig. Steeds meer organisaties geven daarom zelf vorm en inhoud aan hun ontwikkeling. Interventies die door het bestuur en de organisatie zelf worden aangedragen en ingezet versterken het zelfvertrouwen en zorgen ervoor dat een organisatie onafhankelijk blijft van externe bureaus. Veranderen op eigen kracht is mijns inziens effectiever (en efficiënter) dan het uitbesteden van een voor de organisatie belangrijke ontwikkeling aan een externe partij. Mijn stijl van begeleiding is erop gericht om organisaties te helpen het zelf te doen.
- Ik werk positief waarderend, dat wil zeggen, op de toekomst gericht een voortbouwend op wat er goed gaat. Uiteraard is er ook ruimte voor het verwerken van emoties en oud zeer, als dit de (team)ontwikkeling van de organisatie ten goede komt.

Op basis van deze uitgangspunten en een offerte krijg ik de opdracht. Mijn eerste contactpersoon die binnen





de organisatie actief is op het gebied van organisatieontwikkeling blijft als sparringpartner (of interne 'spiegel') betrokken, zowel bij het opstellen van de offerte als in het vervolg van het traject. Daarnaast vraag ik een collega om als externe schaduwadviseur op te treden.

Ook al ben je de enige begeleider: organiseer eigen spiegels. Dit type werk kun je beter in tweetallen doen, zodat er altijd één begeleider alert kan zijn op zuigende patronen; voordat je het weet ben je er namelijk onderdeel van. Helaas is hier niet altijd financiële ruimte voor. Maar het werk is te complex om alleen te doen, dus dan is een schaduwadviseur een goede oplossing.

Individuele kennismaking en oriëntatie

Ik start het traject met een aantal uitgebreide individuele kennismakingsgesprekken met de leden van de directieteam en een aantal mensen om hen heen. In de gesprekken komen vragen aan de orde als: wat vragen de gekozen koers en huidige organisatieontwikkeling van het leiderschap en de samenwerking binnen de top van de organisatie? Hoe wordt de huidige samenwerking binnen het directieteam ervaren? Welke ontwikkelbehoefte wordt er binnen het directieteam gewenst, zowel op het niveau van individuen als op teamniveau?

In de gesprekken komen veel onderlinge spanningen aan de oppervlakte die nog niet met elkaar besproken zijn. En met name de mensen die ik spreek buiten het team zijn kritisch over het teamfunctioneren - eigenlijk kritischer dan het team zelf. Dit zie je vaker aan de top van organisaties; mensen vinden het vaak moeilijk om feedback te geven aan hun hiërarchische bazen, omdat ze ook afhankelijk van hen zijn. En de coach wordt dan gebruikt als uitlaatklep.

Een van de teamleden, Karel, ervaar ik als een intimiderende persoonlijkheid. Ik ben hiervoor gewaarschuwd, maar heb zijn gedrag onderschat. Nooit eerder ontmoette ik iemand met wie ik zo moeilijk contact krijg. Ik vraag hem naar zijn verwachtingen

en hij antwoordt dat hij niet op mijn stoel gaat zitten; dat laat hij aan mij over. Ook blijkt tijdens de gesprekken dat een teamlid verzocht is te vertrekken, terwijl zij wel verwacht wordt tijdens de eerste teamcoachingssessie.

Na afloop van alle gesprekken zie ik minstens drie heikele kwesties: het vermijden van conflicten in het team, de opstelling van een intimiderend teamlid dat zich heel laatdunkend over het team - en, tussen de regels door in ons gesprek, over mij - uitlaat en de aanwezigheid van een teamlid in de eerste sessie van wie iedereen weet dat zij af moet vloeien. Een ingewikkelde dubbelheid, waar ik achteraf gezien misschien niet mee akkoord had moeten gaan. Ook neem ik een verwaarloosd groepsproces waar, waarbij het nog niet 'gewoon' is elkaar feedback te geven en de onderlinge samenwerking te bespreken.

Met wie doe je de teamcoachingsessie? Wat mij betreft met het complete team. Maar wat doe je, als een van de teamleden op korte termijn afscheid moet nemen? Doet deze dan wel of niet mee? In dit geval heb ik ervoor gekozen akkoord te gaan met het voorstel haar aan deze sessie te laten deelnemen en het naderende afscheid te benoemen.

Eerste observatie reguliere vergadering

Nadat ik alle gesprekken gevoerd heb, bezoek ik het team tijdens een reguliere vergadering. Dat geeft gelegenheid om het programma van de eerste sessie te bespreken, maar ook om de teamleden tijdens hun werk te observeren. Het valt me op dat er veel spanning wordt geuit door Karel. Hij lijkt zich niet gewaardeerd te voelen door de voorzitter en schiet daardoor gemakkelijk in de rol van criticaster. Hiermee vervult hij kennelijk ook een rol die niet zo gemakkelijk door andere groepsleden wordt opgepakt. Kritiek geven op elkaar ligt gevoelig.

De voorzitter reageert zeer defensief op zijn opmerkingen. Het team is inmiddels zo met zichzelf bezig, dat een medewerker uit de organisatie - die voor de vergadering uitgenodigd is om een onderwerp toe te

lichten - volledig genegeerd word. Deze verlaat na haar toelichting enigszins verslagen de kamer, wat niemand lijkt op te merken.

Er wordt vooral inhoudelijk gediscussieerd, met wisselende betrokkenheid en energie, en er worden geen procesinterventies gedaan. Ook wordt er niet actief geluisterd of doorgevraagd. Sterker nog: er wordt heel snel geoordeeld.

Ik geef in grote lijnen terug wat ik heb gehoord en gezien, en schets de hoofdlijnen van het programma van de eerste teambijeenkomst: samen reflecteren op de gewenste samenwerking, het geven van individuele feedback, het ervaren van verbinding door een alternatieve werkvorm tijdens de avond en het zetten van concrete stappen voor het vervolg. We spreken af dat iedere vervolgbijeenkomst wordt voorbereid, steeds met twee andere mensen van het directieteam.

Kies je als coach voor individuele gesprekken? Het voordeel is dat je dan heel goed kunt werken aan de relatie en een goed beeld krijgt van de problematiek. Het nadeel is dat je het risico loopt een 'vat vol geheimen' te worden, omdat de gesprekken ook een vertrouwelijk karakter hebben. Dit kun je voorkomen door aan te geven dat de gesprekken niet vertrouwelijk zijn, maar dat heeft weer gevolgen voor de intimiteit en de openheid van het gesprek. Ik kies er in dit geval voor om individuele gesprekken te houden, omdat deze op zich al beweging creëren; de teamleden worden zich bewust van hun gedrag en denken na over wat ze zelf kunnen doen om patronen te doorbreken.

Kies je als coach voor observatie van reguliere vergaderingen? Wat mij betreft is dat een uitstekende manier om te kijken welke patronen zich voordoen. In het begin houden mensen er nog rekening mee dat je er zit, maar na verloop van tijd zijn ze je vergeten en ga je de deur uit met uitermate bruikbaar materiaal.

Bereid je als coach bijeenkomsten voor met wisselende teamleden? Voor het draagvlak van je interventie zou het een voordeel kunnen zijn, maar je kunt

beter als teambegeleider de verantwoordelijkheid nemen; jij bent immers de deskundige op dit gebied.

Eerste teamsessie

De eerste bijeenkomst is gepland op de dag na een voor mij belangrijke uitvaart. Ik worstel nogal met deze datum en overleg met mijn schaduwadviseur of ik de bijeenkomst niet beter kan afzeggen. Hij drukt me op het hart de bijeenkomst te verplaatsen, maar ik durf het niet aan. Ik ben bang dat dan het momentum voor het team voorbij zal zijn; het wordt nu echt tijd dat de spanningen besproken worden.

Ik zet daarom door, maar kort voor de datum blijkt dat een van de teamleden zelf niet kan, door persoonlijke omstandigheden. Ik besluit de bijeenkomst nu wel uit te stellen, want een teambijeenkomst met een incompleet team heeft wat mij betreft geen zin.

Achteraf gezien ben ik erg opgelucht dat het zo gelopen is, want ik blijf absoluut niet in staat om zo'n belangrijke bijeenkomst goed te begeleiden.

Kies je voor jezelf of voor het team? Eigenlijk is dat geen goede vraag. Je kiest ook voor het team als je voor jezelf kiest en je gevoelens en conditie serieus neemt. Dit werk is topsport en goed voor jezelf zorgen een noodzakelijke voorwaarde. In dit geval werd ik 'gered' door de omstandigheden, maar achteraf gezien had ik de bijeenkomst zeker moeten uitstellen.

De eerste bijeenkomst wordt dus verschoven. We gaan van start met een nadere kennismaking en een startvraag over wat de mooiste teamervaring van de deelnemers ooit was. Vervolgens geeft iedereen het huidige teamfunctioneren een cijfer. Er worden dikke onvoldoendes uitgereikt, wat de directievoorzitter erg lijkt te raken. Hij vindt het lastig om conflicten aan te gaan en is vooral op zoek naar harmonie. Door deze confrontatie komen de spanningen direct aan de oppervlakte en moet hij onder ogen zien hoe zijn team ervoor staat. We maken een analyse van de stand van zaken. Vervolgens reflecteren de teamleden op gewenst gedrag, op hoe de samenwerking ervaren wordt.



Een spannend moment doet zich voor als twee teamleden tijdens de middag van de eerste dag weg moeten. Eén vanwege een uitvaart en de ander (Karel) vanwege werk. De eerste is op tijd terug, maar Karel laat verstek gaan tijdens de avond. Ik heb daarvoor een alternatieve werkvorm gepland, die ik erg belangrijk vind voor dit team. Ik ga naar hem op zoek en tref hem in een andere ruimte slapend aan. In samen zingen heeft hij geen zin, en ik kan hem niet overtuigen om deel te nemen. De avond wordt door de andere teamleden enorm gewaardeerd. Iedereen zingt (ook individueel) in de groep en door deze ervaring leert men elkaar op een heel andere manier kennen.

De volgende dag geven de teamleden elkaar individuele feedback over wat zij in elkaar waarderen en wat ze meer zouden willen zien. Uit deze feedback spreekt een enorme behoefte aan waardering. Complimenten geven is geen onderdeel van de cultuur. Er is veel behoefte aan onderlinge hulp en het doorbreken van gevoelde eenzaamheid in het team. Aan het einde van deze tweede dag is de directievoorzitter zeer ontroerd. Hij is erg opgelucht dat de bijeenkomst goed is verlopen en dat het team wil werken aan verbetering van de samenwerking. Er wordt ook een aantal concrete en praktische afspraken gemaakt om elkaar vaker te zien en in een andere (toegankelijker) ruimte te vergaderen, want de huidige zaal blijkt meer afstand te scheppen dan gewenst, zo blijkt na twee dagen in een kring te hebben gezeten.

Moet je als teamcoach alternatieve werkvormen toepassen? Sommige teams hebben hier moeite mee, omdat ze vinden dat het niets met de inhoud van het werk te maken heeft. Mijn ervaring is dat samen ervaren veel beter bijblijft dan samen praten. En dat juist deze activiteiten kunnen bijdragen aan onderling begrip en een diepere kennismaking.

Tweede observatie reguliere vergadering

Na de eerste bijeenkomst bezoek ik wederom het reguliere overleg. Hoewel de sfeer iets rustiger lijkt, komen na verloop van tijd dezelfde patronen weer aan

de oppervlakte: er wordt geoordeeld en slecht geluisterd. Doordat Karel zich wederom niet gewaardeerd voelt door de directievoorzitter, slaat de vlam in de pan. Een besluit van de directievoorzitter wordt door hem zelfs 'bezopen' genoemd.

Er lijkt nog niet veel veranderd te zijn. We besluiten daarom de tweede offsite te besteden aan recente casuïstiek en de patronen die zich hierin voordoen.

Tweede teamsessie

De tweede teamsessie volgt in april. Ik heb met twee teamleden een programma voorbereid, maar Karel schiet dit af als 'junior teambegeleiding'. Ik besluit het programma aan de kant te schuiven en samen met de groep een nieuw programma te maken. We gaan aan de slag met recente casuïstiek. De spanningen zijn nu zo aan de oppervlakte gekomen, dat de teamleden geen blad meer voor de mond nemen. Op zich is dit een prima situatie, maar er ontstaat een conflict tussen twee mensen, dat zo hoog oploopt dat ik om een time-out moet vragen.

Dat geeft mij de rust om even goed te beseffen hoe ik mij voel en na te denken over een volgende stap. Op het toilet bedenk ik wat een goede interventie zou zijn en na de pauze vraag ik het team wat zij in dit geval hun eigen team zouden adviseren. Dat geeft ze de kans om wat afstand te nemen van het eigen gedrag en iets te vinden van hun patronen.

Ik ben blij dat ik 's ochtends zelf een yogasessie heb gedaan. Dan zit ik toch anders in mijn lijf en blijf beter met beide voeten op de grond, dan dat ik nog een keer door mijn aantekeningen blader. En dat is wat ik nodig heb, als het spannend wordt.

Maak je als teambegeleider een programma? Dat is afhankelijk van je stijl. Een programma op hoofdlijnen kan containment creëren, maar het kan ook heel schools overkomen. Terwijl het uiteindelijk vaak gaat om het faciliteren van een moedig gesprek. Het volgen van een vooraf opgesteld gedetailleerd programma kan ertoe bijdragen dat zo'n gesprek vermeden wordt.

Derde observatie reguliere vergadering

In juni woon ik opnieuw een reguliere vergadering bij. Ik zie wel wat ander gedrag: verschil van inzicht mag er zijn, de sfeer lijkt verbeterd, de directievoorzitter geeft meer sturing (en daarmee veiligheid) en er lijkt wat meer onderling vertrouwen te zijn ontstaan. Er wordt meer doorggevraagd en beter geluisterd naar elkaar.

Een half uur voor het einde wordt de directievoorzitter weggeroepen en wordt er opeens een heel ander, veel ontspannener, gesprek gevoerd. Een opvallende sfeerverandering, waaruit blijkt hoeveel invloed de directievoorzitter heeft op de groepsdynamiek. Het valt de teamleden ook op; ze maken er opmerkingen over.

Tussengesprek

De enige tussengesprekken die ik nu en dan voer zijn met de directievoorzitter. Deze wordt er af en toe moedeloos van; het is een taai proces. Ook spreek ik tussendoor af met de duo's die met mij de bijeenkomsten voorbereiden. Maar na de bijeenkomst in april krijg ik steeds meer het idee dat Karel door zijn eigen frustraties en persoonlijkheid een negatieve invloed heeft op de groepsdynamiek. Misschien is hij zelfs het grootste probleem? Soms is een wisseling van spelers in een team ook een optie. Ik pols voorzichtig de visie van de directievoorzitter wat dit betreft, maar hij waardeert Karel zeer om zijn inhoudelijke kennis en creatieve visie en wil graag met hem door.

Ik besluit een individueel gesprek met Karel te voeren en word daarbij bijna de kamer uitgeblazen. Hij vraagt wat ik kom doen, zegt dat ik niets doe tijdens de sessies en niets benoemt. Dat hij is afgeslacht en dat ik hem niet heb geholpen. Dat hij het vreselijk vindt dat ik apart met hem kom praten en dat hij een enorme afkeer van het team heeft, omdat hij zich niet geaccepteerd voelt. En dat hij voor mij ook geen warme gevoelens heeft.

Ik adem even goed in en goed uit, mij realiserend hoe intimiderend Karel kan overkomen, maar ook dat hier gevoelens van angst voor afwijzing aan ten grondslag kunnen liggen; een patroon dat ik herken. Hij heeft

juist veel behoefte aan acceptatie, ook al zegt hij dat dit niet zo is. Ik geef op zo rustige mogelijke manier terug dat ik veel dubbele boodschappen hoor - hij wil er wel én niet bij horen - en dat we kennelijk verschillend tegen mijn werk aankijken. Ik zeg dat ik hem een heel bijzondere persoon vind, met een eigen (confronterende) inbreng. Dat ik hem waardeer, ook al heeft hij geen warme gevoelens voor mij. En dat meen ik oprecht - hoop ik.

Na dit gesprek voel ik me heel vervelend. Ik heb het gevoel gefaald te hebben en de zelftwijfel steekt weer de kop op. Kan ik dit wel? Ik breng het in als interviewcasus en bespreek dit geanonimiseerd met maar liefst drie collega's. Dit helpt me erg om mijn patronen onder ogen te zien, zodat ik weer met meer afstand en compassie naar Karel kan kijken. Ook ik kan last hebben van angst voor afwijzing en misschien roepen we dit bij elkaar op.

Ga je met de opdrachtgever een gesprek aan over individuele teamleden? Je rol als teamcoach is niet om individuele teamleden te beoordelen. Maar soms kom je in een situatie waardoor je wel degelijk twijfels krijgt over de samenstelling van het team. Beroepsverenigingen (zoals de OOA) hebben duidelijke voorschriften geformuleerd over de beoordeling van individuele mensen tijdens adviesopdrachten. Deze beroepsregels en -ethiek kunnen helpen bij de vraag hoe hier integer mee om te gaan. De spiegels die je aan het begin organiseert, zijn essentieel als het lastig wordt en je eigen patronen door de teamcoaching heen gaan lopen. Het kennen van deze patronen en het zorgdragen voor eigen feedback zijn een noodzakelijke voorwaarde om met afstand te kunnen blijven kijken en niet meegezogen te worden in de patronen van een team.

Uitstel

Voor juni is er een volgende bijeenkomst gepland, die is voorbereid met twee deelnemers die ervaring hebben met leiderschapsprogramma's. Zij vinden het nodig om echt met elkaar de diepte in te gaan, de



eigen biografie te delen en te onderzoeken wat dit te maken heeft met het teamfunctioneren.

De bijeenkomst wordt gepland, maar dan wordt zij opeens afgezegd: iedereen blijkt het 'te druk' te hebben, zo vlak voor de zomer. Maar er is kennelijk ook veel angst voor de openheid en intimiteit die nu gevraagd wordt. Dat kan deze groep (nog) niet aan.

Er wordt een nieuwe bijeenkomst gepland, pas in oktober, met een afgezwakte werkvorm. In plaats van te praten over biografieën, zal er worden ingegaan op de persoonlijke motivatie bij de missie van de organisatie. Dat is een vorm die wel wordt geaccepteerd.

Derde teamsessie

De derde bijeenkomst zorgt voor een doorbraak in het proces. De deelnemers delen wat hen persoonlijk motiveert om invulling te geven aan de missie van de organisatie, wat hun drijfveren zijn en wat dit te maken heeft met hun geschiedenis. Daarnaast wordt ingezoomd op de samenwerking in de afgelopen maanden. Welke patronen hebben zich daarin voorgedaan? Welke rol speel je daar zelf in en wat kun je doen om een positieve bijdrage te leveren aan de interactie?

Er ontstaat een vrij en moedig gesprek, waarbij de deelnemers echt moeite doen om elkaar te begrijpen. Ik schaar me met compassie aan de kant van Karel als hij wordt aangevallen en geef het goede voorbeeld met doorvragen en luisteren. Ik voel me bijna een 'vertaalcomputer', maar er ontstaat steeds meer begrip over wederzijdse gevoelens. Eindelijk heb ik het gevoel dat er wordt gezegd wat er gezegd moet worden, op een manier waarop mensen zich in elkaar proberen te verplaatsen en elkaar echt proberen te begrijpen.

Het is een ontroerende sessie van mensen, in plaats van met functionarissen, waarbij men elkaar 's avonds muziek laat luisteren die zeer betekenisvol is. Het enige wat ik doe is er zijn, containment bieden en voorbeeldgedrag tonen.

Pas werkvormen aan de groep aan. Hoewel het delen van biografieën veel begrip kan kweken, is niet iede-

re groep hier aan toe. Kies de interventiediepte die past bij de mensen, de opgave en de organisatie en wees hier flexibel in. En zorg voor jezelf, bijvoorbeeld met een fysieke activiteit waardoor je rustig kunt blijven als het spannend wordt. Voor mij is dat yoga, maar dat is voor iedereen anders. Weet wat er voor jou werkt, als je het nodig hebt om bij jezelf te blijven.

Laatste bijeenkomst

Idealiter zou ik nu iets schrijven over een laatste bijeenkomst. Maar deze is er nooit geweest, in formele zin. Ik word nog een aantal malen bij het team gevraagd als er moeilijke situaties zijn met veel media-belangstelling, en help ze dan te reflecteren. Dat is mooi en fijn om te doen, want inmiddels ben ik zeer gesteld geraakt op de teamleden.

Op een zeker moment komt er een natuurlijk einde aan mijn begeleiding, ook doordat er inmiddels een nieuw teamlid is benoemd met veel procesgevoeligheid, waardoor mijn rol in het team niet meer nodig is. De directievoorzitter is erg tevreden met hoe de coaching gelopen is. Maar een formele afscheidsbijeenkomst was achteraf gezien toch bevredigender geweest, al is het alleen maar voor mijzelf, want ik vind het lastig om dit team los te laten.

Weet goed van jezelf hoe je met afscheid omgaat. Als afscheid nemen een lastig thema is, breng het dan op tijd in. Anders blijft er een open einde, wat niet goed is voor jou en ook niet voor het team. Goed afscheid nemen geeft rust en duidelijkheid.

PRAKTIJKTHEORIE Gedurende mijn loopbaan heb ik heel veel directie- en bestuurssteams begeleid bij hun verdere ontwikkeling. Op basis van onder meer de literatuur en onderzoeken (zie de tweede paragraaf), eigen ervaringen, de ervaringen van onze studenten in de postgraduate opleiding executive teamcoaching en gesprekken met ervaren collega's heb ik in de loop der jaren een praktijktheorie ontwikkeld die zich blijft evolueren. Ik onderscheid hierin een aantal fasen: die

van oriëntatie, contractering, diagnose, hercontractering, coaching en afscheid.

Oriëntatie

In de eerste fase maak je kennis met het cliëntsysteem. Hierbij is het van belang zo snel mogelijk met de 'echte' cliënt - namelijk de teamleider - aan tafel te zitten. Dat is niet de secretaris of de directeur HRM. In dit gesprek onderzoek je of er een klik is, want ook bij teamcoaching is wat mij betreft de klik de belangrijkste voorspeller van effectiviteit (De Haan & Burger, 2013).

Zorg dat je in dit gesprek niet geïntimideerd raakt door de opdrachtgever, het type organisatie of de spanning die je soms al op de gang kunt voelen. Weet wat je nodig hebt om zelf rustig en ontspannen te zijn, zodat je als neutraal 'projectiescherm' al wat eerste patronen kunt voelen en waarnemen.

In dit eerste gesprek gaat het er verder om te onderzoeken wat er speelt, of er echte urgentie is en of de opdrachtgever zich iets kan voorstellen bij de bril die je zelf op hebt bij het werken aan teamontwikkeling. Deel je uitgangspunten en check hoe de opdrachtgever hiernaar kijkt.

Contracteer na dit gesprek met de feitelijke opdrachtgever aan de hand van een zo open mogelijke offerte, om zoveel mogelijk ruimte te houden voor wat je precies gaat doen. Dit is namelijk erg afhankelijk van hoe de organisatie en het team zich ontwikkelen. Zoek bij voorkeur een collega die anders is dan jij (maar die dezelfde waarden deelt) die de opdracht met je samen wil doen (en neem deze bij voorkeur mee naar het eerste gesprek). Organiseer ook alvast eigen feedback (door coaching, intervisie of schaduwadvisering).

Diagnose

In de volgende fase voer je gesprekken met het team, met individuele teamleden en soms ook met mensen om het team heen. Snuif op welke patronen zich in het team hebben ontwikkeld en probeer alvast wat feedback te geven, om te onderzoeken hoe individuen en het team hiermee omgaan. Observeer het team tijdens

een reguliere vergadering, of stuur individuen vooraf een vragenlijst (indien er weinig tijd is, of als er veel deelnemers zijn).

Bedenk goed wie er wel of niet deelnemen aan de coachingssessies. Doet de bestuurssecretaris bijvoorbeeld mee en, zo ja, vanuit welke overweging? Ik kies er vaak voor om alleen te werken met de mensen die lijnverantwoordelijkheid hebben, omdat zij met elkaar eindverantwoordelijk zijn voor de organisatie.

Hercontractering

Op basis van de diagnose maak je een voorstel voor de eerste bijeenkomst. Neem zelf verantwoordelijkheid voor het programma; als teamcoach weet jij namelijk het beste wat het team te doen staat. Laat je dus geen programma voorschrijven, maar ga staan voor wat jij denkt dat nodig is.

Deze fase is overigens niet echt een enkele fase, want hercontractering gaat het hele traject door, wat mij betreft. Doordat de organisatie en het team zich steeds ontwikkelen, kun je niet op voorhand een heel traject ontwerpen. Plan om deze reden regelmatig overleg met je opdrachtgever.

Coaching

Kies een ruimte die past bij teamcoaching, liefst buiten de organisatie, in een ambiance die uitnodigt tot een echt gesprek. Ik kies vaak voor bijeenkomsten van 24 uur, waar ook een overnachting deel van uitmaakt. Als coach ben ik nooit bij het diner aanwezig; dan is het team onder elkaar, zodat ze ook echt samen kunnen zijn. Bepaal gaandeweg hoeveel sessies er nodig zijn; in mijn praktijk varieert dit van drie tot vijf bijeenkomsten. Wissel gesprekken af met ervaringen door alternatieve werkvormen aan te bieden. Deze geven op een andere manier ruimte en blijven vaak beter bij (De Ronde, 2015).

Bezoek geregeld een reguliere vergadering en observeer het team. Houd tevens goed contact met de opdrachtgever. Soms ontwikkelen deze gesprekken zich tot individuele coachinggesprekken die gericht op de rol als leider van het team. Kies per keer de juiste in-



terventiediepte (de Haan & Burger, 2013) en vermijd eigen stokpaardjes, favoriete werkvormen of instrumenten: het (gesprek in het) team staat centraal, niet de coach.

Wees je heel bewust van eigen patronen en vraag feedback aan collega's. Neem je gevoelens en emotionele stabiliteit serieus: teamcoaching is topsport, dus zorg goed voor jezelf. Creëer containment en een 'holding environment' (Burger & De Roos, 2012), zodat de sfeer zo veilig is dat het ook echt spannend kan en mag worden. Dit heeft te maken met de fysieke ruimte, de spelregels, de structuur van de bijeenkomst en je goedstoestand, en ook met het in alle opzichten goed stellen van grenzen.

Focus op patronen: wat gebeurt er in het hier en nu? Geef feedback en maak koppelingen naar de organisatieopgave, het werk en voornemens voor het vervolg. Ik maak graag gebruik van de volgende interventies (Heron, 2010):

- *Be there now*. Stem af op je eigen 'centrum', dan ben je ook open voor hoe anderen erbij zitten ('When you are attuned to your own centre, you are already very open to the reality of others').
- *Giving free attention*. Geef volledige aandacht in het hier en nu.
- *Simple or selective echoing*. Herhalen van woorden, uitnodigen om te verdiepen, zonder oordeel of richting.
- *Empathic divining*. Tussen de regels door luisteren en benoemen.
- *Working with non-verbal cues*. Luisteren naar en met het lijf.
- *Checking for understanding*. Voorbeeldgedrag wat betreft luisteren.

Afscheid


Weet wanneer je moet stoppen en neem behoorlijk afscheid van een team dat je begeleid hebt. Vooral als afscheid nemen voor jou een thema is, is het belangrijk dat je dit niet laat doorwerken in hoe je met het

team omgaat. Zie ook de psychoanalytische literatuur, waarin hieraan veel aandacht besteed wordt (De Haan & Burger, 2013).

Kondig het afscheid tijdig aan, bepaal op welke wijze je het programma wat dat betreft vorm geeft (evaluatie, terugkijken, 'learning history' maken) en maak het rond. Gun een team ook een nieuwe begeleider.

TOT BESLUIT Werken in een team- zeker wanneer de druk toeneemt - vraagt dat teamleden zichzelf en elkaar beter leren kennen, dat men kan genieten van verschil, dat men stopt met oordelen en elkaar gaat waarderen als persoon. Dit vraagt veel luisterkwaliteit en een open houding. Hierop was de teamontwikkeling in dit artikel beschreven casus gericht; het was een mooi maar soms ook spannend proces.

Als begeleider beseftte ik opnieuw hoe belangrijk het is om containment te kunnen bieden, namelijk de randvoorwaarden te scheppen waardoor het veilig genoeg is om ook spanning en emoties te kunnen hanteren. Ook heb ik weer ervaren hoe belangrijk het is om ruimte te kunnen bieden, door niet vast te houden aan een van tevoren bedacht programma, maar het gesprek te voeren dat op dat moment gevoerd moet worden en te reflecteren op wat er in het hier en nu gebeurt en welke gevoelens dat oproept. En ten slotte heb ik wederom gezien hoe belangrijk het is om goed contact te houden met de context waarbinnen het team opereert, om daarop te kunnen aansluiten in de bijeenkomsten.

Mijn praktijktheorie is gebaseerd op deze en een groot aantal andere cases, en zal zich ongetwijfeld in de komende jaren verder ontwikkelen. Wetenschappelijk bouw ik hierop voort in mijn werk als hoogleraar aan de Vrije Universiteit, door empirisch onderzoek op te zetten naar effectieve teamcoaching in spannende situaties. Daar zal ik de komende tijd verder aan werken; op die manier blijven onderzoek en praktijk elkaar wederkerig versterken. 

LITERATUUR

- Ardon, A. (2009). *Moving moments, leadership and interventions in dynamically complex change processes*. Academisch proefschrift. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Ardon, A. (2013). *Doorbreek de cirkel*. Amsterdam: Business Contact.
- Bion, W.R. (1970). *Attention and interpretation*. Londen: Tavistock.
- Burger, Y. & Roos, A. (2012). Containment. In Ruijters, M. & Simons, R.J. (red), *Canon van het leren* (pp. 149-158). Deventer: Kluwer.
- David, O. (2014). *Macht! Van instinct tot integriteit*. Amsterdam: Mediawerf.
- Haan, E. de & Burger, Y. (2013). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de & Burger, Y. (2013). Klik blijkt belangrijkste voorspeller. Eerste bevindingen van groot onderzoek naar de opbrengsten van coaching. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 4, 28-33.
- Haan, E. de & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Hawkins, P. (2011). *Leadership team coaching*. Londen: KoganPage.
- Heron, J. (2010). *The complete facilitators handbook*. Londen: KoganPage.
- Hogan J., Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2010). Management and derailment: personality assessment and mitigation. In S. Zedeck (Ed.), *American Psychological Association handbook of industrial and organisational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kelly, J.R., & Barsade, S.G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.
- Kets de Vries, M. (2011). *Het egeleffect*. Den Haag: Sdu.
- Kiel, F. (2015). *Return on character*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Remmerswaal, J. (2006). *Begeleiden van groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Ronde, M. de (2015). *Speelruimte voor ervaring en reflectie. Een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingssituaties*. Delft: Eburon.
- Schein, E.H. (2009). *Helping*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Smith, E.R., Mackie, D.M. & Claypool, H.M. (2014). *Social psychology* (4e dr.). Abbingdon: Taylor & Amp, Francis.
- Thornton, C. (2010). *Group and team coaching*. Londen/New York: Routledge
- Wageman, R., Nunes, D., Burruss, J. & Hackman, J.R. (2008). *Senior leadership teams*. Boston: Harvard Business Review Press.