

A group of people are participating in a team-building exercise on a tall, narrow structure. They are standing on a central vertical beam, holding onto horizontal bars. The structure is supported by ropes and white poles. The background is dark, and the overall atmosphere is one of challenge and teamwork.

INTERVENTIES IN DE DIRECTIEKAMER

PRAKTIJKBOEK
VOOR DE
ERVAREN
TEAMCOACH

ROB VAN EIJBERGEN
SARYNE BUIS
ERNST DEKKER
ANITA TEKAMP

MEDIAWERF

Inhoudsopgave

Inleiding	7
Hoofdstuk 1: Kenmerken en ontwikkeling van effectieve directieteams	11
Wat is een directieteam?	11
De samenstelling van een directieteam	11
Psychologische veiligheid binnen een team	12
Theorieën over de ontwikkeling van teams	13
Hoofdstuk 2: Boardroom Dynamics	16
Macht	16
Projectie, overdracht en tegenoverdracht	18
Parallelproces en defensiemechanismen	19
Inzichten vanuit de sociale psychologie	21
Sociale psychologie en teamcoaching	27
Hoofdstuk 3: Inclusief Leiderschap	28
Wat is inclusie en inclusief leiderschap?	28
Het inclusie kwadrant	29
Effecten van inclusie op besluitvorming	32
Teamcoaching en inclusie	33
Hoofdstuk 4: De organisatiecontext van een team	36
Organisatiecultuur	26
Organisatiecontext modellen	37
Governance	41
Hoofdstuk 5: Teamcoaching	42
Wat verstaan we onder teamcoaching?	42
Hoe verschilt teamcoaching van teambuilding en faciliteren?	42
Wanneer zet je teamcoaching in?	43
Stijlen van teamcoaching	43
Het profiel van de teamcoach	44

Hoofdstuk 6: Het proces van teamcoaching	58
De oriëntatiefase, het eerste gesprek	58
De intake	59
De teamdiagnose	51
De teambijeenkomst	54
Afscheidsfase	55
Contractering met de opdrachtgever	56
Evaluatie met de opdrachtgever	57
Hoofdstuk 7: Teamleren	58
Patronen en onderstroom	58
Niveaus van leren en diepteleren	59
Teamontwikkeling en individuele ontwikkeling	65
Hoofdstuk 8: Werkvormen	68
Inleiding	68
Stromingen van werkvormen	69
Werkvormen - Intake	72
Vragenlijst voor individuen binnen een team	73
Voorbeeldvragen interviews bij intake of teamdiagnose	75
Vragenlijst corona	76
Psychometrische tools	77
Lencioni	79
Werkvormen – Biografie	80
Waar sta ik voor?	81
Mijn Verhaal	84
Levenslijn	87
Gevormd verleden	91
Het Genogram	93
Werkvormen – De teambijeenkomst	96
De reflectieve wandeling	97
Groundrules	100
Betekenis geven	103
Do's en Don'ts in je team	105
Psychologische veiligheid	107
Moedig gesprek	109
Feedback in dialoog (roddelen)	112

Het Sociogram	116
De Briefkaart	117
Luisteroefening	118
Gestaltoefening	120
Een schaal voor kracht en kwetsbaarheid	122
Reflectiegesprek	126
Systemische oefeningen	128
De nar	130
Grenzen	132
Werkvormen – Afscheid	134
Afscheid	135
Dankwoord	137
Literatuur	138
Over de auteurs	142

Inleiding

De toenemende complexiteit van de samenleving zorgt ervoor dat er steeds meer van de top van organisaties wordt verwacht. De concurrentie wordt groter, consumenten worden kritischer en de wet- en regelgeving neemt toe. Daarnaast is er sprake van een overspannen arbeidsmarkt en wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen een vereiste. De coronacrisis heeft een grote impact op de maatschappij, de economie en op organisaties – net als de klimaatcrisis, de stikstofcrisis en de gespannen internationale verhoudingen. Met andere woorden: de samenleving is volop in beweging. Dit leidt ertoe dat ook de wijze van (samen-)werken fundamenteel wijzigt. Daarbij is het de vraag of deze wijziging van tijdelijke of structurele aard is.

Als gevolg van de financiële crisis en andere integriteitschandalen, staat de integriteit van organisaties volop in de belangstelling. We zien dat ook inclusiviteit steeds meer als thema op de agenda komt te staan van eindverantwoordelijke leidinggevenden. Enerzijds door druk vanuit de maatschappij, maar ook omdat onderzoek laat zien dat divers samengestelde teams veel effectiever zijn, met name als we kijken naar de kwaliteit van de besluitvorming. Diversiteit versterkt echter de groepsdynamiek.

We zien dat er de laatste tien jaar, mede als gevolg van al deze ontwikkelingen, een stijgende behoefte is ontstaan aan reflectie op het individu en op de eerdergenoemde groepsdynamiek. Er wordt vaker een beroep gedaan op (executive) teamcoaches, zowel om individuen als om teams te coachen. We merken ook in onze praktijk als (executive) teamcoach dat er steeds meer vraag is om directies en andere eindverantwoordelijke teams te helpen reflecteren op de onderlinge samenwerking, met als doel de teams te versterken zodat ze beter met de toenemende omgevingsdruk (zowel intern als extern) kunnen omgaan.

De belangrijkste rol voor het creëren van een effectieve groepsdynamiek ligt bij de leidinggevende. Er is al veel geschreven over leiderschap. In de afgelopen jaren was de visie hierop nogal aan verandering onderhevig. Eerst moest de leidinggevende alles over de inhoud weten. Vervolgens – met de opkomst van het neoliberalisme – werd de leidinggevende een

soort bedrijfskundige procesmanager. Het laatste inzicht is dat verbondenheid met de inhoud van het werk belangrijk is, zonder dat iemand een superspecialist hoeft te zijn.

Een leidinggevende moet kunnen verbinden met de buitenwereld, omdat organisaties in groeiende mate onderdeel zijn van een netwerk. Daarnaast is het van belang ook binnen de organisatie zelf te kunnen verbinden. Leidinggeven wordt steeds meer een collectieve verantwoordelijkheid: De (executive) teamcoach kan de leidinggevende en het team ondersteunen bij het effectiever maken van de groepsdynamiek. Met name op het gebied van verbinden kan een (executive) teamcoach een grote rol spelen.

Het is onze ambitie met dit boek een bijdrage te leveren aan het professionaliseren van het vak van teamcoaching. Het biedt een combinatie van een theoretisch kader om te kunnen reflecteren op de eigen beroepspraktijk, naast praktische handreikingen, oefeningen en andere werkvormen. Wij zijn ervan overtuigd dat het belangrijkste instrument van een teamcoach de persoonlijke inzet is. De ervaring leert dat naarmate een teamcoach zich verder ontwikkelt, hij of zij steeds minder gebruik maakt van oefeningen en andere werkvormen, maar deze werkvormen als het ware internaliseert. Het in dit boek beschreven theoretisch kader en de oefeningen en werkvormen kunnen deze inzet echter versterken, omdat ze behulpzaam kunnen zijn bij de reflectie op het eigen handelen van de teamcoach.

Het oorspronkelijke idee was om een werkboek te maken bestaande uit diverse oefeningen, ingeleid door een kort theoretisch kader. Tijdens het schrijven werd het theoretisch kader verder uitgebreid. Nog een fase verder raakten de bestaande theorieën steeds meer op de achtergrond en maakten ze plaats voor onze eigen praktijktheorieën.

Het schrijven van dit boek was voor ons een leerervaring die ons geholpen heeft bij het reflecteren op onze eigen inzet en ons handelen als teamcoach. Wij hopen dat het boek op dezelfde wijze andere teamcoaches inspireert.

Met dit praktijkboek willen wij een handleiding bieden voor de ervaren teamcoach die met name werkt met directieteams en teams in het senior management. Uiteraard zijn veel van onze inzichten ook van toepassing op andere teams in de organisatie.

Wij realiseren ons dat iedere teamcoach een eigen stijl en aanpak heeft, zonder dat dit iets zegt over de kwaliteit van de teamcoach en de effectiviteit van het teamcoachingsproces. Dit boek heeft dan ook niet als doel om een specifieke stijl of aanpak voor te schrijven, maar juist om als teamcoach je persoonlijke benadering te ontwikkelen c.q. te behouden en te blijven ontwikkelen.

We hebben dit boek als volgt opgebouwd:

In **hoofdstuk 1** beschrijven we de kenmerken van directieteams die de effectiviteit van het betreffende team kunnen vergroten of juist belemmeren en bieden we theorieën voor het diagnosticeren van teams.

In **hoofdstuk 2** besteden we ruimschoots aandacht aan wat in de populaire managementliteratuur boardroom dynamics wordt genoemd. Via het vakgebied van de sociale psychologie en op basis van (eigen) onderzoek bieden we inzicht in groepsdynamische verschijnselen.

Inclusiviteit, in de breedste zin van het woord, is in toenemende mate een thema waar aandacht voor is in organisaties. In **hoofdstuk 3** leggen we de relatie tussen inclusiviteit, inclusief leiderschap en de effectiviteit van een team.

In **hoofdstuk 4** beschrijven we de organisatiecontext voor een team en diverse modellen daarvoor. Ook besteden we aandacht aan de thema's cultuur en governance.

In **hoofdstuk 5** gaan we in op het begrip teamcoaching en hoe de teamcoach zich verhoudt tot andere organisatieprofessionals die met teams werken. Ook geven we een beschrijving van de stijlen en het profiel van de teamcoach.

In **hoofdstuk 6** beschrijven wij de verschillende fasen van het proces van teamcoaching, zonder daarmee te willen zeggen dat dit een lineair proces is omdat in de praktijk deze fasen door elkaar heen lopen.

Welke vormen van leren er bestaan en hoe teams en individuen leren binnen de context van een organisatie, beschrijven we in **hoofdstuk 7**. Ook introduceren we het begrip diepteleren.

In **hoofdstuk 8** geven we een overzicht van de verschillende werkvormen die een teamcoach kan inzetten. Per werkvorm wordt aangegeven wanneer en hoe de werkvorm te gebruiken. De beschreven werkvormen zijn niet uitputtend in hun verschijningsvorm. We gaan ervan uit dat elke teamcoach een eigen voorkeursinterventie en -repertoire heeft.

We hebben waar mogelijk literatuurverwijzingen bij de werkvormen toegevoegd. Bij sommige werkvormen viel de oorspronkelijke bron helaas

niet door ons te herleiden. Bij voorbaat onze excuses aan de oorspronkelijke opstellers.

Alle suggesties in de vorm van literatuurverwijzingen, nieuwe werkvormen en anderszins om de kwaliteit van dit boek te verbeteren zijn welkom en zullen we zo veel mogelijk opnemen in een volgende druk van dit boek.

We zijn veel dank verschuldigd aan iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan dit boek.



Het auteursteam:

Rob van Eijbergen

Saryne Buis

Ernst Dekker

Anita Tekamp

Inzichten vanuit de sociale psychologie^{12 13}

Iets anders wat we kunnen leren van de sociale psychologie, is dat groepen belangrijk zijn voor mensen. Mensen ontlenen voor een groot deel hun identiteit aan de groep(en) waarbij ze horen. De buurt waarin ze

¹² Eijbergen, R. van (2019) Oratie VU: *integriteit en kwaliteit van organisaties*.

Eijbergen, R. van (2018) Integriteit van Organisaties: een sociaal psychologisch perspectief. In M. Jurgens & R. Stijnen (eds.) *Compliance in het financieel toezicht*. 37-43. Wolters Kluwer: Deventer.

¹³ School of Business and economics van de Vrije Universiteit Amsterdam. (2019, april). Integriteit en kwaliteit van organisaties. Oratie gepresenteerd bij Oratie bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Integriteit en kwaliteit van organisaties, Amsterdam, NL. Geraadpleegd van https://sbe.vu.nl/nl/Images/Oratie_Rob_van_Eijbergen_VU_2019_tcm257-912399.pdf

wonen, de voetbalvereniging, de studentenvereniging, en ook de afdeling waar ze werken. De groep waartoe iemand behoort biedt veiligheid, de mogelijkheid tot het reguleren van emoties en bepaalt voor een groot deel de identiteit.

Het effect hiervan is dat groepen een eigen identiteit ontwikkelen, waar de groepsleden zich voor een aanzienlijk deel aan conformeren. Naarmate de omgevingsdruk sterker wordt, wordt de druk om zich aan te passen aan de groepsidentiteit groter en het kritisch denkvermogen van de individuele groepsleden minder. Een belangrijke rol voor een teamcoach is groepen te helpen reflecteren op de groepsidentiteit en ruimte te creëren voor de individuele deelnemers om hun mening te geven, zonder dat er consequenties aan zijn verbonden zoals uitsluiting (buiten de groep geplaatst worden) of vernedering (kwetsende grappen over de persoon). Een van de kenmerken van een succesvol team is dat er naast de groepsidentiteit ook ruimte is voor de individuele identiteit van de teamleden. Een onderdeel van het proces van teamcoaching is vaak om teamleden bewust te maken van hun eigen identiteit binnen het team, om daarmee het team sterker te maken.

Een voorbeeld van het effect van groepsdruk: stel, je werkt bij een regiokantoor van een bank. Dan bestaat mogelijk de neiging je af te zetten tegen de medewerkers van het hoofdkantoor, zodanig dat er zelfs een vorm van bewustzijnsvernaauwing bij je ontstaat. Het gevolg hiervan is dat je de verschillen gaat personifiëren: 'Dat is typisch iemand van het hoofdkantoor die weer eens iets over ons komt uitrollen. Kijk maar hoe hij zich kleedt en naar het soort grappen dat hij maakt'. Vervolgens verander je van baan en kom je op het hoofdkantoor te werken. Twee weken later begin je je op dezelfde manier af te zetten tegen medewerkers van de regionale kantoren 'die maar niet willen luisteren naar de richtlijnen van het hoofdkantoor'. Dit alles is te verklaren vanuit de sterke behoefte bij een groep te horen.

Binnen het vakgebied van de sociale psychologie is vaak onderzocht hoe besluiten in groepen tot stand komen. Veel onderzoek gaat over hoe relevante informatie verkeerd kan worden geïnterpreteerd of zelfs genegeerd wordt bij besluitvorming, wat de kwaliteit van het besluit niet ten goede komt. We spreken in dit geval van biases.



Een bekend fenomeen is dat van de *pluralistic ignorance*¹⁴. Hierbij gaat een individueel groepslid ervan uit dat de overige groepsleden ergens vóór zijn zolang die geen tegengeluid laten horen, ondanks het feit dat die persoon zelf tegen is. Het effect van dit fenomeen op de

kwaliteit van de besluitvorming is dat veel kritische tegengeluiden bij besluitvormingsprocessen worden weggefilterd.

Andere biases zijn:

*The shared information bias*¹⁵, waarbij een groep de neiging heeft meer aandacht te besteden aan informatie die al beschikbaar en bekend is, dan aan informatie die nieuw wordt ingebracht in een groepsdiscussie, hoe relevant deze ook is.

Een vergelijkbaar fenomeen is dat van *The confirmation bias*¹⁶. Dit is de neiging van een groep om meer aandacht te besteden aan informatie die de bestaande hypothesen en opvattingen ondersteunt, dan aan informatie die mogelijke alternatieven ondersteunt.

*The availability bias*¹⁷ is de neiging van een groep om meer aandacht te besteden aan beschikbare en toegankelijke informatie, dan aan minder toegankelijke informatie, omdat de beschikbare informatie als meer relevant wordt ervaren. Vooral persoonlijke ervaringen, hoe lang geleden ook, worden als zeer relevant gezien om een mening te onderbouwen.

De 'unconscious biases' zijn onbewuste automatische stereotype beelden die mensen en groepen hebben over bepaalde typen mensen. Binnen een team wordt er bijvoorbeeld nauwelijks naar de vrouwelijke teamleden of mensen van een andere seksuele geaardheid geluisterd, omdat het onbewust stereotype beeld is dat de mening van deze mensen er niet toe doet (zie ook hoofdstuk 3 over inclusiviteit).

14 Prentice, D. A., & Miller, D. T. (1996). Pluralistic Ignorance and the Perpetuation of Social Norms by Unwitting Actors. *Advances in Experimental Social Psychology*, 28, 161–209.

15 Greitemeyer, T. and Schulz-Hardt, S. (2003) Preference-consistent evaluation of information in the hidden profile paradigm: Beyond group-level explanations for the dominance of shared information in group. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 84(2), 322-339.

16 Nickerson, R.S., (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, Vol 2(2), 175-220.

17 Schwarz, N, Bless, H., Strack, F., Klumpp, G. Rittenauer-Schatka, H. and Simons, A. (1991) Ease of retrieval as information: Another look at the availability heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 61(2), 195-202.

Het inclusie kwadrant

Shore baseert zich in zijn bovengenoemde definitie van inclusie op de zogenaamde ODT (Optimal Distinctiveness) theorie van Brewer (1991)²⁸. In deze theorie wordt gesteld dat mensen tegelijkertijd behoefte hebben aan uniciteit (uniek zijn) en aan belonging (erbij horen, onderdeel zijn van een groep). Wiebren Jansen et al. (2014)²⁹ werken het ODT-model verder uit en stellen dat de mate van inclusie bepaald wordt door de mate waarin het individu het gevoel heeft dat tegemoet wordt gekomen aan de behoefte erbij te horen (relatedness als volwaardig alternatief voor belonging) en aan de behoefte aan authenticiteit (waar Shore spreekt over uniciteit)³⁰.

De nuance is dus of het gaat om de behoefte uniek te kunnen zijn, of om de behoefte jezelf te kunnen zijn. Een beleefde invulling van de behoefte aan uniek zijn is sterk gerelateerd aan een externe (werk-)omgeving; die bepaalt immers voor een groot deel hoe uniek je bent. Een beleefde invulling van de behoefte aan authenticiteit wordt veel meer intrinsiek gevoed en genormeerd vanuit de eigen persoonlijkheid, waarden en overtuigingen. Wanneer we uniciteit vervangen door authenticiteit, kan gesteld worden dat er sprake is van inclusief leiderschap als de leider een gedragsrepertoire laat zien dat erop gericht is om groepsleden te ondersteunen zich deel van de groep te voelen (erbij te horen) en hun gevoel

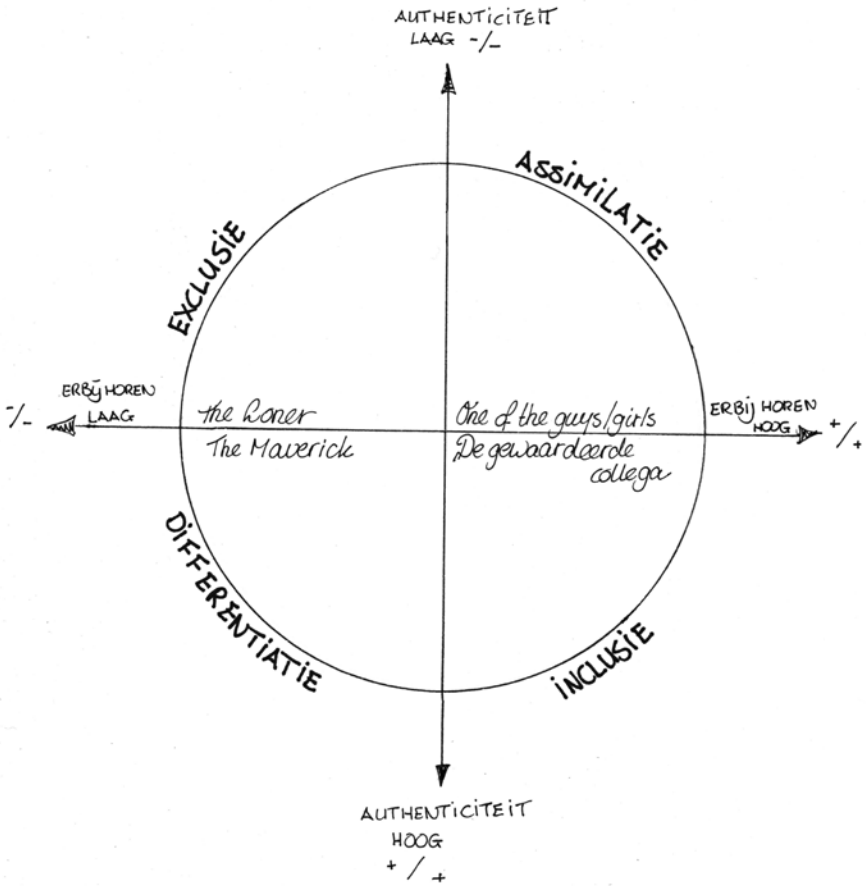
28 Brewer, M. B. (1991). Optimal Distinctiveness Theory. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482. Geraadpleegd van <https://psycnet.apa.org/record/2012-14611-002>.

29 Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370–385. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2011>.

30 Wiebren S. Jansen, Sabine Otten, Karen I. Van Der Zee and Lise Jans (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement, *European Journal of Social Psychology*, Edition 44, pp. 370–385.

van authenticiteit te behouden, terwijl ook wordt bijgedragen aan de groepsprocessen en de te bereiken resultaten.

Vanuit de behoeften aan authenticiteit en erbij horen ontstaat ons inclusie-kwadrant:



Figuur 1. Inclusiekwadrant van Jansen, Otten, Van der Zee en Jans

Tabel 2: Inclusie en authenticiteit, Jansen, Otten, Van der Zee en Jans

	Erbij horen laag	Erbij horen hoog
	<p>Exclusie</p> <p>De loner Ik ben niet oké / jij bent niet oké</p>	<p>Assimilatie</p> <p>One of the guys Ik ben niet oké / jij bent oké</p>
Authenticiteit laag	<p>Medewerker voelt zich buiten de groep staan. Heeft niet het idee gewaardeerd te worden om wie hij/zij is of wat hij/zij presteert. Voelt en gedraagt zich als een loner en maakt geen onderdeel uit van welke groep dan ook. Mogelijk is die behoefte ook niet aanwezig.</p>	<p>Medewerker gedraagt zich zodanig dat hij/zij niet opvalt binnen de groep. Conformanceert zich zo veel mogelijk aan de groepsnorm in termen van uiterlijk, houding en gedrag. Grootste zorg is buiten de groep te vallen.</p>
	<p>Differentiatie</p> <p>De maverick Ik ben oké / jij bent niet oké</p>	<p>Inclusie</p> <p>De gewaardeerde collega Ik ben oké / jij bent oké</p>
Authenticiteit hoog	<p>Medewerker heeft het gevoel zichzelf te kunnen zijn, maar voelt zich geen onderdeel van de groep. Kan door collega's gezien worden als de 'maverick', de vreemde eend in de bijt. Wordt door de groep wel gewaardeerd vanwege specialistische kennis / ervaring, maar niet om wie hij/zij is.</p>	<p>Medewerker voelt geen noodzaak om zich aan te passen in termen van uiterlijk, houding en gedrag en voelt zich gewaardeerd om de bijdrage aan het gezamenlijke resultaat. Ervaart volledig onderdeel te zijn van de groep.</p>

Inclusief leiderschap is dan de set van gedragingen die er *mede* voor zorgt dat de medewerker zich kan bewegen naar het kwadrant Inclusie vanuit de andere kwadranten. *Mede*, omdat de medewerker zelf ook een

verantwoordelijkheid heeft voor de eigen inclusie. Behalve belemmeringen in de (werk-)omgeving kan de medewerker ook persoonlijke belemmeringen ervaren die volledige inclusie in de weg staan. Als dit het geval is, is inclusief leiderschap niet voldoende en kan persoonlijke coaching van de medewerker overwogen worden.

Effecten van inclusie op besluitvorming

Inmiddels is uit de resultaten van diverse onderzoeken gebleken dat inclusie en inclusief leiderschap een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de besluitvorming en aan de (financiële) resultaten van de organisatie. In een inclusieve cultuur voelen medewerkers zich vrij om hun mening te geven, ook als die anders is dan de gangbare mening.

Inclusie vergroot de effectiviteit van een team onder andere omdat de kwaliteit van de besluitvorming beter wordt en de kans op het voorkomen van een aantal dysfunctionele sociale psychologische fenomenen minder wordt.

Eerder in dit boek is gesproken over boardroom dynamics en de verschillende vormen van informatie bias die bij besluitvorming kunnen optreden. *The unconscious bias* zijn onbewuste automatische stereotype beelden die mensen en groepen hebben over bepaalde typen mensen. Binnen een team wordt er bijvoorbeeld nauwelijks naar de vrouwelijke teamleden of mensen van een andere seksuele geaardheid geluisterd, omdat het onbewuste stereotype beeld is dat de mening van deze mensen te veel op emoties is gebaseerd.

Deze bias en de *pluristic ignorance bias*, *shared information bias* en *confirmation bias* kunnen zich voordoen wanneer een of meerdere groepsleden hun (afwijkend) geluid niet laten horen.

Dit gedrag kan voorkomen bij medewerkers die zich in het kwadrant Assimilatie bevinden. Zij worden gedreven door een angst voor uitsluiting, dus gedragingen die daarvoor mogelijk zorgen (bijvoorbeeld een afwijkende mening) kunnen daardoor onderdrukt worden. ('Als ik dit zeg, lig ik misschien buiten de groep', 'Wat zullen ze wel niet van me denken als ik dit zeg.'). De angst voor uitsluiting kan zo groot zijn dat men de negatieve effecten op de kwaliteit van de besluiten voor lief neemt en ervoor kiest om een afwijkende mening niet uit te spreken.

Het omgekeerde is ook waar. Medewerkers in het kwadrant Differentiatie staan mogelijk bekend als collega's die anders zijn en daarom ook

Stijlen van teamcoaching

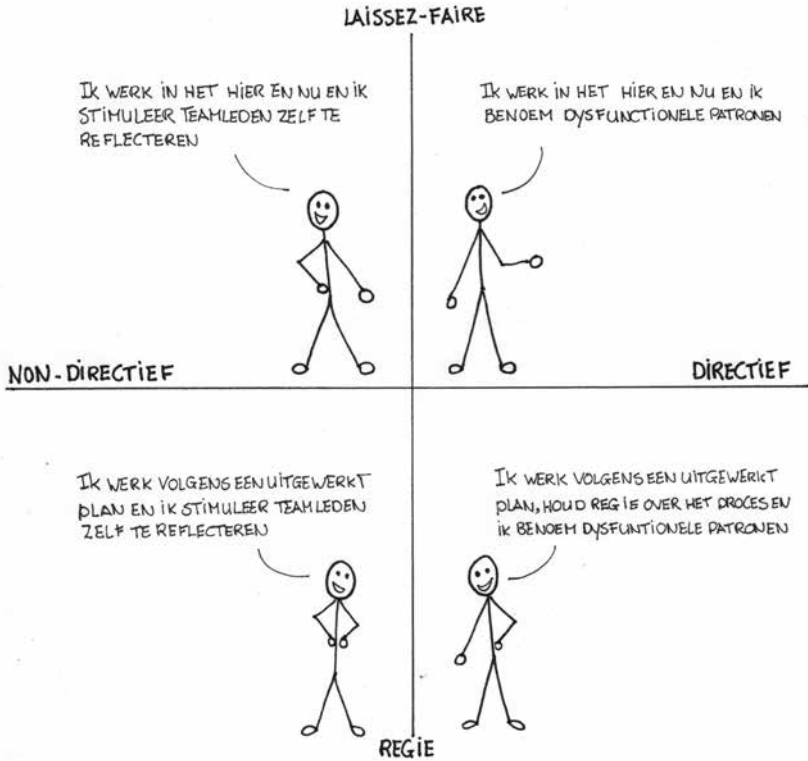
Zoals beschreven in de inleiding van dit boek, is het belangrijkste instrument van een teamcoach de teamcoach zelf. Iedere teamcoach is uniek en dat geldt ook voor zijn of haar aanpak. Toch valt er een indeling in stijlen van teamcoaching te maken.

Wij onderscheiden twee dimensies:

1. De eerste dimensie is de mate waarin de teamcoach de regie heeft versus dat hij of zij die overlaat aan de groep (laisser-fair). Met deze dimensie bedoelen we de mate waarin de teamcoach werkt aan de hand van een vooropgezet plan en de regie neemt over het proces van teamcoaching versus een aanpak waarbij de teamcoach het proces leidend laat zijn en intervenueert in het hier en nu.
2. Dimensie twee is directief versus non-directief. Hiermee bedoelen we de mate waarin een teamcoach benoemt wat hij of zij ziet versus de situatie waarin de teamcoach deelnemers stimuleert om zelf te reflecteren op het groepsproces.

Aan de hand van deze indeling onderscheiden we in tabel 1 vier stijlen van teamcoaching. In de praktijk zal een teamcoach een voorkeursstijl hebben en, afhankelijk van de behoefte van het team en de resultaatwens, de stijlen combineren.

Regie Directief	Een stijl van teamcoaching waarbij de teamcoach aan de hand van een uitgewerkt plan de regie heeft over het proces van teamcoaching en zelf benoemt welke disfunctionele patronen hij of zij ziet in een team.
Laisser-fair Directief	De teamcoach werkt in het hier en nu bijvoorbeeld door een vergadering te observeren en te benoemen wat hij of zij ziet aan disfunctionele patronen.
Regie Non-directief	De teamcoach werkt aan de hand van een stappenplan. Tijdens het proces stimuleert hij of zij de leden van het team om zelf de disfunctionele patronen te benoemen door onder zijn of haar leiding te reflecteren op het functioneren van het team.
Laisser-fair Non-directief	De teamcoach gebruikt het hier en nu in het proces van teamcoaching en stimuleert de groepsleden onder zijn of haar leiding te reflecteren op het groepsproces.



Figuur 4: Stijlen van teamcoaching

Het profiel van de teamcoach

Succesvol opereren van een teamcoach is niet het toepassen van een recept, maar het doen van interventies op het juiste moment binnen een bepaalde context.

Het belangrijkste instrument hierbij is de teamcoach zelf. Teamcoaching is topsport; het is dan ook belangrijk om fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel goed voor jezelf te zorgen en ook op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen binnen het vak van teamcoach.

Een teamcoach moet van vele markten thuis zijn. Een grote mate van bewustzijn en alertheid ten aanzien van zowel zichzelf als de context lijken vanzelfsprekend, maar zijn het niet altijd. Dat bewustzijn reikt zo ver, dat een teamcoach ook geacht wordt om per moment in te schatten of hij of zij in staat is om een specifieke interventie in te zetten. Zelfkennis, niet

Betekenis geven

Bron:	Meerdere bronnen, niet herleidbaar tot specifieke auteur. Bewerkt door Dekker & Van Velzen.
Doel:	Verhelderen van opvattingen rondom een issue.
Indicatie:	Concretiseren van een thema dat leeft in het team, bijvoorbeeld, commitment, macht, (on)veiligheid, communicatie.
Contra-indicatie:	Geen.
Mogelijke verstoringen / weerstanden:	Geen.
Duur:	10 minuten
Aantal deelnemers:	Voor elk aantal

Inleiding

Soms vindt men een bepaald issue of item lastig om aan te pakken. Bijvoorbeeld het aangaan van een conflict of aangesproken worden op verantwoordelijkheid. Het zou kunnen dat een bepaald beeld op de hindernis eigenlijk de blokkade is, in plaats van de hindernis zelf. In zo'n geval kan het helpen om het beeld van de hindernis verder te onderzoeken.

Onderstaand is dit uitgewerkt rondom de hindernis: een conflict met elkaar aangaan.

Instructie

1. Vorm duo's en ga tegenover elkaar zitten.
2. Begin een vraag- en antwoord'spel' van 5 minuten, waarbij steeds dezelfde vraag wordt gesteld en een kort antwoord wordt gegeven. Het is cruciaal dat de antwoorden niet in een gesprek verder worden uitgediept. Schematisch verloopt het spel als volgt:
 - A vraagt B: wat is een conflict?
 - B antwoordt A met één woord of een korte zin en vraagt aan A: wat is een conflict?
 - A antwoordt B met één woord of een korte zin en vraagt aan B: wat is een conflict?

- B antwoordt A met één woord of een korte zin en vraagt aan A: wat is een conflict?
3. Dit proces vijf minuten herhalen.
 - Geen feedback op het antwoord geven; uitsluitend vraag en antwoord.
 4. Na vijf minuten één minuut ervaringen uitwisselen binnen het tweetal.
 5. Plenair ophalen van de ervaringen per tweetal en vervolgens een dialoog faciliteren over de verschillende beelden die zijn opgehaald.
 - Wat betekent dit voor het collectieve begrip rondom conflict?
 - Wat is er veranderd en wat betekent dat?

Praktijkvoorbeeld

Binnen het senior managementteam van een kleine private belangenbehartigingsorganisatie wil men aandacht besteden aan het feit dat het lijkt alsof er weinig commitment is voor gezamenlijk genomen besluiten. De meeste teamleden vinden dit extra merkwaardig omdat het team vaak harmonieus samenwerkt en er trots op is dat er zo weinig conflicten zijn. Men beschrijft de samenwerking als uitermate familiair en de meeste mensen geven aan het fijn te vinden dat er zo weinig conflicten zijn. De suggestie dat het gebrek aan commitment wellicht hierdoor wordt veroorzaakt, wordt door de meeste teamleden van de hand gewezen. Een enkeling ziet wel wat in deze aanname.

Op het voorstel eens met elkaar te verkennen wat ieder voor zich onder een conflict verstaat, wordt positief gereageerd. Vanuit deze methode worden na vijf minuten de beelden opgehaald. Hierin zitten ook beelden die een positieve waardering toekennen aan een conflict. Dit is de opening die nodig was om de bereidheid te vergroten om naar de positieve effecten van een conflict te kijken en hoe conflicten juist kunnen bijdragen aan het commitment bij te nemen besluiten. In een daaropvolgende oefening werden de teamleden uitgenodigd om een recent meningsverschil nog eens te bespreken, maar nu vanuit een positieve waardering voor een conflict. Vanuit de positieve ervaringen tijdens deze laatste oefening konden stappen worden gezet om het makkelijker te maken met elkaar de dialoog aan te gaan.