

# Wat is er echt aan de hand in dit team?

## DE KRACHT VAN EEN GOED GEKOZEN INTERVENTIE

Marieke **DE BOER** en Gonnie **KÜGEL**

**INLEIDING** Waarom maakt vertragen en soms langer doorvragen de weg vrij voor vernieuwing? Waarom zijn juist groepsinterventies zo waardevol? Waarom moet je als teamcoach oordelen - en toch waardevrije woorden kiezen? 'Ik snap er niets van. De leden van het team hebben in de gaten dat ze met z'n allen steeds diezelfde ruzie laten ontstaan, waarna iedereen ontevreden is. En toch willen ze er nu niets aan doen.'

Als teamcoaches 'er geen vinger achter kunnen krijgen' wat er in een team speelt, ligt het meestal niet aan de werkvormen, theorie of intuïtie. Wel merken we in onze trainingen dat in het repertoire van teamcoaches groepsinterventies en formulering soms onderbelicht blijven. Terwijl groepsinterventies bij uitstek van belang zijn; groepsinterventies focussen namelijk op wat er ter plekke tussen alle teamleden gelijktijdig gebeurt. Het team wordt als geheel aangesproken, niet het individu.

Dat heeft ook consequenties voor de woordkeus van een teamcoach. Hoe minder voorkeur of afwijzing de teamcoach laat blijken, des te vrijer kunnen teamleden zich uiten. Waardevrije interventies doen hierbij recht aan ieders inbreng.

Er wordt veel geschreven over teams; boekenkasten vol. En wordt ook steeds vaker gevraagd naar teamcoaching. Hoe word je vervolgens een teamcoach? Onze ervaring is dat veel coaches opleiding bij elkaar gaan zoeken, zich inlezen en zichzelf dan teamcoach noemen. Zo verging het ons ook. Wij misten daarbij een goed verhaal over interventies en over de basishouding van een teamcoach.

---

*M. de Boer* is coach, teamcoach en trainer te Amsterdam. E-mail: [marieke@atpresent.nl](mailto:marieke@atpresent.nl).

*G. Kügel* is teamcoach, procesbegeleider en opleider van teamcoaches en therapeuten te Woerden.



Die onderbouwing vonden we wel in de literatuur over groepstherapie. Deze theorie vertaalden we naar teamcoaching. Later vonden we bij Crasborn (2013) een rijk scala aan interventies. In dit artikel focussen we op de houding van de teamcoach en op groepsinterventies, zoals de waarde vrije interventie. We schetsen dit aan de hand van een bijeenkomst met een team.

*‘Het spek is er nu wel af’, zegt Johan, het directielid dat ons heeft uitgenodigd. ‘Als team hebben we een aantal ronden bezuinigingen succesvol doorgevoerd, maar dit keer heb ik slechts twee van de vijf leden van het managementteam mee. De kleine speldenprikjes die ze elkaar eerst gaven, worden langzamerhand echte irritatie. Vandaar dat we jullie er als externe teamcoaches bij vragen.’ Uit alle intakegesprekken die we met de individuele MT-leden voeren, komt hetzelfde beeld naar voren. ‘We hebben een jaar geleden een vliegende start gemaakt, maar ergens in de bezuinigingsdruk is het fout gegaan’, legt Carole uit. ‘Dat bondje tussen Johan en Tanja klopt niet; dat zit me dwars.’ En Roy zegt: ‘Het gaat hier erg traag en mijn belangrijkste bondgenoot, Marian, kan nogal zeuren. Dat doet ons standpunt geen goed. En onze afdelingen zijn toch al zo de klos geweest ...’ Uit de individuele gesprekken blijkt dat alle teamleden de verstandhouding, daadkracht en sfeer terug willen, waarmee ze van start gegaan zijn. Nu zijn er onderling wrijvingen voelbaar, terwijl er nog een aantal moeilijke beslissingen genomen moet worden. Dat ze daar als team in zijn geheel achter willen staan, daar zijn ze het over eens.*

**INTAKE EN WERKWIJZE** Vanuit de intakegesprekken maak je een eerste analyse en mogelijk heb je ook al oordelen en oplossingsrichtingen geformuleerd. Toch kun je als teamcoach nooit precies weten wat er speelt. Die onzekerheid is de kern van de opdracht; in essentie bestaat je werk uit puzzelen, samen met het team. Als het simpel was, had het team jou niet nodig en had men het zelf wel opgelost. Dit team is geen beginnend team meer en het heeft al voor moeilijke beslissingen gestaan. De teamleden hebben zeker ideeën en meningen over elkaars functioneren, maar deze worden niet naar elkaar uitgesproken.

Dit wordt ook wel de onderstroom genoemd. Waar de bovenstroom over zichtbare en hoorbare feiten gaat, betreft het in de onderstroom de vaak onuitgesproken binnenkant: zowel positieve als negatieve gevoelens, gedachten, verlangens, energie, normen en waarden, enzovoort. ‘De onderstroom dicteert vaak de bovenstroom (...) Het is dus belangrijk dat het team ook aandacht schenkt aan de onderstroom en deze steeds opnieuw in verbinding brengt met de bovenstroom’ (Crasborn, 2013, p. 127).

Het is van belang om als teamcoach jouw indruk op te slaan en deze voortdurend in samenwerking met het team bij te stellen. Zo blijft het een procesdiagnose - waarbij je waarnemingen en hypothesen steeds toetst.

Als teamcoach zijn we als voorbijgangers. Het team heeft een eigen geschiedenis en dynamiek, en de teamleden gaan met elkaar verder als wij weer weg zijn. De vraag die zij stellen is leidend. Urgente zaken krijgen voorrang als dat nodig is, en daarmee bepaalt het team het tempo.

Het bewustzijn van het team vergroten,

### OORDELEN

Beginnende teamcoaches denken soms dat ze niet mogen oordelen. Dat lijkt ons een misvatting. Oordeel liever niet hardop, maar vind er wel van alles van! Als persoon, maar ook in je rol als teamcoach. Feiten sla je op, net zoals indrukken en oordelen.

Belangrijk is je waarnemingen uiteen te rafelen: wat is een gedachte van jou als persoon en wat denk je vanuit je rol? Wat heeft je gedachte met de ontwikkelingsfase of de samenstelling van dit team te maken, of met de context?

Als je als persoon een teamlid te dominant vindt, is dit alleen belangrijk als je merkt dat zijn gedrag effect heeft op de andere teamleden. In je rol is het van belang om, meer dan je misschien als persoon zou zijn, nieuwsgierig te blijven naar achterliggende motivaties en intenties.

behoort tot de taken van de teamcoach. Zo kan het gezamenlijk denken en handelen in beweging of tot ontwikkeling komen. We zorgen er daarbij voor dat het team onze werkwijze kan volgen: wanneer we juist wel of juist niet een interventie doen en met welk doel.

Er is geen magie. Hierdoor leren de teamleden ook zelf de taal te gebruiken waarmee ze hun verstandhoudingen kunnen bespreken ('O, dus als wij Carole laten praten, is dat een patroon, waar we allemaal aan meewerken door er niets van te zeggen?').

*Marian, die bij binnenkomst druk in gesprek was met Carole, heeft bijna geen inbreng in de vergadering. Als ze al iets*

*zegt, houdt ze na een snelle blik op Roy, abrupt haar mond. Johan zit de vergadering voor en geeft regelmatig als eerste zijn mening. Als Roy of Carole een andere opvatting heeft, gaat hij vrijwel direct met een van hen in discussie; er is dan niemand die hem onderbreekt. Hij spreekt dan snel en hard.*

*Je beseft dat het je niet lukt om je een beeld te vormen van Maarten tijdens deze vergadering. Tanja, Carole en Roy discussiëren levendig over inhoudelijke punten. Wel zie je dat Carole en Roy elkaar seintjes lijken te geven met kleine hoofdbewegingen.*

*Tijdens de procespauze analyseren we, samen met het team, de interactie. 'Laten we eens kijken hoe jullie het afgelopen half uur samenwerkten. Hoe verliep de discussie? Werd iedereen erbij betrokken? Hoe merkte je dat? Wie sprak veel, wie weinig en hoe komt dat?'*

*Een van onze cruciale observaties wordt niet door het team benoemd. Daarom formuleren we deze en verbinden er een vraag aan: 'Aan het begin van de discussie legde Marian een argument op tafel. Maar toen dat argument later niet werd meegenomen, kwam zij er niet op terug. Wat gebeurde er? Hebben jullie het argument van Marian gehoord? Wat maakte dat jullie er niet op reageerden?'*

Daar zitten we dan als teamcoach. We zien Tanja en Maarten aan de ene kant van de tafel zitten, Johan in het midden en Marian, Roy en Carole aan de andere kant. We vragen ons af of dit een betekenis heeft. We zien, horen, voelen en denken nog veel meer, maar wat is er precies aan de hand? En hoe verhoudt zich dat tot hun vraag naar betere samenwerking?

Ook vragen we ons af wat een goede inter-



ventie kan zijn. Om het team daadwerkelijk verder te helpen, willen we samen de link leggen tussen de huidige interactie (hier en nu) en het functioneren van het team in de praktijk (daar en dan). Daarbij is het nodig om de rol van elk teamlid in beschouwing te nemen, en vooral te bekijken hoe alle rollen en patronen op elkaar inwerken.

Als Carole bijvoorbeeld veel aan het woord is, komt dit dan doordat de anderen zich op de vlakte houden? Of gaat Carole praten, omdat de anderen zwijgen? Een groepslid individueel aanspreken gaat voorbij aan het groepsproces dat hier speelt: de zwijgers en sprekers houden elkaar in evenwicht. Wanneer we zo'n evenwicht bespreekbaar willen maken, doen we een groepsinterventie.

**GROEPSINTERVENTIES** Juist door groepsinterventies onderscheidt teamcoaching zich van andere begeleidingsvormen. Het team wordt als geheel aangesproken en wordt zich bewust van patronen, aannamen en interacties die goed werken of het team juist verzwakken. Je onderzoekt met elkaar hoe die patronen precies verlopen en wat er nodig is om de samenwerking te versterken.

Dit is wat veel beginnende teamcoaches lastig vinden: de onzekerheid van het niet weten, en van het niet kunnen aandragen van je eigen methoden als oplossing. Je werkt met wat er ter plekke gebeurt en dat betekent vaak: improviseren.

Ook de gedachte dat je als coach alles behoort te weten, gaat hier niet op. Wij weten als teamcoaches echt niet altijd hoe het zit. Sterker nog, als bepaalde teamleden zich niet uitspreken, zullen we nooit weten wat er aan de hand is. Uiteraard heb je, vanuit je ervaring, wel allerlei ideeën.

Die kun je naar voren brengen als vragen of hypothesen, waarna de teamleden kunnen besluiten daar al dan niet mee aan het werk te gaan. Onze kracht als teamcoach ligt in het observeren van de boven- en onderstroom, in nieuwsgierig zijn en het stellen van gerichte vragen.

In de praktijk blijkt regelmatig dat teamleden zwaarwegende feiten of emoties niet uitspreken. Die informatie lijkt onder tafel te blijven, maar oefent wel invloed uit. Vaak een storende invloed, die niet wordt opgemerkt of begrepen. Emoties die onderhuids blijven, kunnen zich ontwikkelen tot weerstand en 'politiek' gedrag.

Door te vertellen wat je observeert en je te richten op de onderlinge wisselwerking, betrek je het hele team bij wat er gebeurt. Juist daardoor komt kennis los die in de gebruikelijke patronen geen aandacht krijgt. Zo maakt Marian misschien haar zinnen niet af, maar de andere teamleden vragen er ook niet naar. Je vraagt je af waardoor dat komt. Pas als iedereen vertelt over zijn perceptie - puzzelstukjes aanlevert - kan het team daarmee aan de slag.

*Uit de antwoorden op onze vraag wanneer het tot een omslag in de samenwerking is gekomen, blijkt dat er bij Marian en Roy het eerst wrevel ontstond. Hoewel dat vanuit de cijfers niet logisch leek, hebben hun afdelingen steeds het meeste ingeleverd. 'En Maarten lijkt wel onzichtbaar', zegt Roy. 'O, nu gebeurt het me weer. Maarten, jij lijkt wel onzichtbaar als we het over jouw afdeling hebben. Hoe doe je dat eigenlijk?'*

*Het team leert snel en begint zelf ook vragen te stellen. De teamleden laten echter achterwege om iets over Johan te zeggen. Die rol nemen wij op ons. 'Johan, als er*

*een punt wordt behandeld, geef jij steeds als eerste je mening. Doe je dat bewust? En wat zijn je overwegingen daarbij? En, naar de rest van het team: 'Wat is het effect op jullie, als Johan dat doet?' Zoals steeds als we vanuit belangstelling zo'n open vraag stellen, verbazen de antwoorden van de teamleden ons toch.*

*Zo geeft Maarten toe te kunnen meeliften op Johans voorstellen. Johan heeft ooit dezelfde afdeling geleid als Maarten nu, en heeft onbewust de neiging deze afdeling buiten schot te houden. Ook blijken Roy en Tanja het prima te vinden dat Johan direct zijn mening geeft; zo scherpen ze hun eigen standpunten. Marian heeft er wel last van, maar zij heeft nog meer last van Roy, die wel haar mening deelt, maar bij wie ze toch een gevoel van afwijzing ervaart.*

Als teamcoach heb je een scala aan interventies tot je beschikking: je kunt interactiebevorderende vragen stellen, procescommentaar geven, emotionele expressie stimuleren en educatie bieden. Veel van deze groepsinterventies en ook veel jargon (zoals 'hier en nu'-interventies), komen rechtstreeks uit de theorie van de groeps therapie.

Zelf schakel je voortdurend tussen resoneren - letterlijk: in je lijf meebewegen - op wat er in het team leeft en afstand houden om het overzicht ofwel de helicopterview te bewaren. Dus je schakelt tussen voelen en denken. Je maakt ook onderscheid tussen gevoelens en gedachten die van jou zijn of die bij het team horen.

**WAARDEVRIJE INTERVENTIES** De vragen die we in de voorgaande praktijksituatie stelden, zijn waardevrije interventies. Als

teamcoach benoem je feiten die iedereen kan waarnemen en vraag je openlijk naar de bedoeling en het effect. Je zorgt ervoor dat teamleden niet aan je kunnen zien of je iets toejuicht of afwijst; het zijn immers hun beslissingen en processen.

Dit lijkt gemakkelijk en vanzelfsprekend, maar in de praktijk vinden veel coaches dit vaak helemaal niet zo gemakkelijk om te doen. Vaak kleuren we als coach een vraag al in, door onze woordkeus of door uit te gaan van communicatieregels. Bijvoorbeeld: 'Ik merkte dat je fel op haar reageerde.' Waardevrij zou zijn: 'Ik hoorde jou reageren op de opmerking van Marian.' Of: 'Jullie twee hebben het de groep weer erg makkelijk gemaakt, door de klus op je te nemen.' Waardevrij zou zijn: 'Jullie namen vrijwillig deze klus op je. Welk effect had dat?'

Wat maakt juist een waardevrije interventie zo belangrijk? Als we werkelijk willen dat ieder teamlid zijn puzzelstukjes aan draagt, om het verhaal van dit team en hun urgenties boven tafel te krijgen, dan is het essentieel om onbevooroordeeld te luisteren. Je zorgt op dat moment dat ieder vrijheid, veiligheid en vertrouwen voelt om zijn perceptie op tafel te leggen. De collega's hoeven het er dan niet mee eens te zijn, maar het is belangrijk dat ze het puzzelstukje accepteren als horend bij de puzzel. Of, zoals Snijders (2006, p. 68) het formuleert: 'Het is essentieel dat de begeleider het voorbeeld geeft van wenselijk gedrag [door] empathisch, duidelijk, concreet, begrijpelijk en niet-veroordelend communiceren.'

Alleen door iets 'waardevrij' te vragen, zowel wat betreft inhoud als wat betreft toon, voorkom je dat je partij wordt en kun je bestaande patronen, interacties en groepsnormen bespreekbaar maken. Zo

dra je oordeelt, word je onderdeel van het team. Natuurlijk zijn andere interventies niet 'verboden', maar dit is wel een krachtig en onmisbaar instrument voor teamcoaches.

Vanzelfsprekend kan een interventie nooit voor honderd procent waarde vrij zijn. Immers, zodra je een interventie doet, ben je al aan het sturen. Jij bepaalt op dat moment namelijk het accent. Bij een niet-waarde vrije interventie kies je tijdelijk partij, je bepaalt bijvoorbeeld hoe de interactie verloopt: 'Carole, ik wil graag dat je even wacht. Dan kan Maarten nu reageren.'

### NIET OORDELEN

Zodra teamleden zich beoordeeld voelen door de teamcoach, worden ze terughoudend of gaan sociaalwenselijke antwoorden geven, om te 'pleasen' of confrontaties uit de weg te gaan. Als teamcoach is het je taak een klimaat te scheppen met ruimte voor onderlinge uitwisseling en nieuwsgierigheid naar elkaars verhalen.

Daarbij vervul jij een voorbeeldfunctie: jij bent dus geen partij en hebt geen inhoudelijke mening. Jij bent mede op zoek. Neutraal zijn is overigens niet hetzelfde als vlak zijn; een optimistische, belangstellende toon creëert ook openheid.

De indruk kan bestaan dat waarde vrije interventies ouderwets zijn en te veel tijd kosten, maar het tegendeel is het geval. Denk bijvoorbeeld aan virtuele teams, waarbij teamleden elkaar via de digitale techniek spreken en er sprake kan zijn van verschillende tijdzones en een grote diver-

siteit in cultuur. Juist dan zijn het scheppen van een uitnodigende, veilige omgeving essentieel, evenals het tonen van werkelijke belangstelling.

In een nog te verschijnen handboek over virtueel faciliteren, waarin ook teamcoaching wordt besproken, schrijft Fogelberg (2015, p. 63): 'All this is challenging, yes, but actually no "mission impossible" for the talented facilitator. The key here is to stay patient, not let oneself be provoked and to approach the participants with an inclusive and non-judgmental attitude. The resistance will usually then gradually fade.'

Ook bij de scenario's die Van der Schoor en Van de Wiel (2012, p. 91) schetsen voor teams van de toekomst, lijken waarde vrije interventies van toegevoegde waarde: 'Het is als leider zaak om niet voor één kant te kiezen van een dilemma. Dus niet meer óf vertrouwen óf controle, maar (...) een verbindend perspectief dat de schijnbare tegenstelling opheft.' Waarde vrije vragen nodigen uit tot zo'n verbindend perspectief.

*Met het team uit het voorbeeld gaat het nu uitstekend. We hebben de teamleden in drie maanden tijd zesmaal begeleid. Ze hebben inzicht gekregen in ondermijnende patronen en spreken elkaar aan als deze de kop opsteken. Maar eigenlijk is dat bijna nooit meer aan de orde, aangezien men directer met elkaar is gaan communiceren en de verschillende belangen sneller op tafel komen. De sfeer van vroeger is terug en er is alweer een aantal pittige besluiten genomen, waar de teamleden unaniem achter staan.*

**TOT BESLUIT** Juist bij teamcoaching leggen wij de nadruk op groepsinterventies die het gehele team gelijktijdig aanspreken.

Wanneer we een individueel teamlid in het spotlicht zetten, kan een deel van het team zich afzijdig houden. Om gezamenlijk een teamdoel te bereiken, is ieders perspectief en inbreng echter noodzakelijk. De waardevrije interventie is een van de instrumenten die je daartoe kunt inzetten.

Je hoeft niet zonder oordeel te zijn, om toch onbevooroordeeld vragen te kunnen stellen. Sta jezelf vooral veel gedachten, gevoelens en ideeën over dit team toe, om zo een helder beeld te krijgen. Maar

formuleer deze niet altijd hardop.

Wil je commitment van alle teamleden bewerkstelligen, dan kies je als coach in de basis geen partij, maar ben je er tegelijkertijd voor iedereen. Zo nodig je de teamleden uit stappen te zetten die zij zelf belangrijk vinden.

Een waardevrije interventie is niet zaligmakend, maar wij vinden het een onmisbaar instrument in het repertoire van de effectieve teamcoach.



## LITERATUUR

- Crasborn, J. (2013). *Hoe coach ik mijn team? - en het team zichzelf!* Zaltbommel: Thema.
- Fogelberg, G. & Tavanyar, J. (2015). 'Messy talk'. *Handbook for virtual facilitators*. Amersfoort: Nomatic.
- Galan, K. de & Kügel, G. (2013). *Goed voor de groep. Het eerste zelfhulpboek voor trainers*. Zaltbommel: Thema.
- Janse, D. & Bogers, M. (2013). *Getting teams done. Een praktische methode voor teamproductiviteit*. Den Haag: Academic Service.
- Kets de Vries, M.F.R. (2012). *Het egeleffect. Executive coaching en het geheim van high-performance teams*. Den Haag: Academic Service.
- Lingsma, M. (2005). *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: Nelissen.
- Schoor, J. van der & Wiel G. van de (2013). *Teams van de toekomst. Leidinggeven aan het nieuwe samenwerken*. Den Haag: Academic Service.
- Snijders, J.A. (2006). *Interventies in behandelgroepen. Werken met groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels. Gids voor geïnspireerd samenwerken*. Deventer: Kluwer.
- Yalom, I.D. & Leszcz, M. (2005). *The theory and practice of group psychotherapy*. New York: Basic Books.