

Martijn Vroemen

Ook voor
team-
leiders!

HANDBOEK TEAMCOACHING

Helpen zonder bemoeizucht

Inhoud

Inleiding	11
Haiku	14
Begrippenlijst	15
I Helpen zonder bemoeizucht	17
1. Wat een team is en wat de coach doet	19
2. De teamleider als teamcoach?	26
3. Het Coachwiel: plattegrond van teamcoaching	28
4. Bouwstenen: diagnose, interventie en reflectie	33
5. Tien uitgangspunten bij teamcoaching	36
II Teamsucces door teamontwikkeling	41
6. Wat is teamsucces eigenlijk?	43
7. Collegialiteit in het Volkstuinteam	48
8. Van T0 naar T1 – Onderlinge verbinding creëren	52
9. Van T1 naar T2 – Verantwoordelijkheid nemen	56
10. Van T2 naar T3 – Blind vertrouwen	59
III Problemen in teams en probleemteams	63
11. Quicksan voor teams	65
12. Drie soorten teamproblemen	68
13. De afgehaakten: onverschilligheid troef	73
14. De vechters: energie uit conflicten	75
15. De helden: mooi weer spelen	77
16. De klagers: op het Keuzekruispunt	79
IV Modellen en werkvormen gebruiken	89
17. Het repertoire van de teamcoach	91
18. Welke modellen en hoe? Tien categorieën	94
19. Welke werkvormen en hoe? Tien categorieën	98
20. Het Teamwiel: zes stappen naar teamsucces	102
21. Intervisie	110

V	Systemisch werken en teamrollen	115
	22. Het team als systeem	117
	23. Aan de slag met opstellingen	122
	24. Werken met causale diagrammen	126
	25. Zin en onzin van teamrolmodellen	131
VI	Het team als werkplaats voor verandering	141
	26. Een leerproces scheppen	143
	27. De dialoog faciliteren	148
	28. Omgaan met tegenstelling, dilemma en paradox	154
	29. Weerstand en sabotage hanteren	161
	30. Omgaan met verlies en afscheid	165
VII	Virtuele teams en teamtools online	169
	31. Het einde van het vaste team?	171
	32. Zwermen, hotspots en het team als puntenwolk	173
	33. Het cabinetteam als toekomstmodel	176
	34. Coachen van virtuele teams	179
	35. Tools voor het team online	183
VIII	Het team richten en inrichten	189
	36. Grote teams: schillen en federaties	191
	37. Zelfsturing	194
	38. Ruimte door kaders	200
	39. De Doel-Plan Matrix	204
	40. Planmatig werken	210
IX	Afspreken en aanspreken	217
	41. Besluiten nemen	219
	42. De mythe van de harde afspraak	224
	43. De open ruimte vergroten	229
	44. Feedback zonder projecties	231
	45. Aanspreken zonder drama	235

X	Een duik in de onderstroom	243
	46. Onderstroom en groepsdynamiek	245
	47. Inclusie en de behoefte erbij te horen	253
	48. Invloed en de behoefte aan zeggenschap	255
	49. Intimiteit en de behoefte aan kwetsbaarheid	256
	50. Inspiratie en de behoefte aan zingeving	258
	51. Waarnemen en diagnose van de onderstroom	260
	52. Intervenieren en beïnvloeden van de onderstroom	267
XI	De psychologica van groepsgedrag	273
	53. Op zoek naar efficiënte cohesie	275
	54. Elf disfunctionele groepsprocessen	281
	55. Onder de onderstroom: een laag dieper	295
XII	De professionele teamcoach	299
	56. Leren door reflectie in actie	301
	57. Professioneel én persoonlijk	306
	58. Emoties in de groep	312
	59. Rolopvatting, ethiek en professionele trots	319
	60. Werken met visie	321
	Literatuur en bronnen	327
	Register van onderwerpen en personen	331
	Fotografie	342
	Aanvullend materiaal	343
	Team op Vleugels	344

Daar waar in dit boek 'hij' staat, kan vanzelfsprekend ook 'zij' worden gelezen.

Overzicht achtergrondkaders

A	Competentieprofiel van de teamcoach	25
B	Veilig leren met holding en containment	32
C	Storming met Tuckman	46
D	Teamontwikkelmodellen en normativiteit	51
E	Vertrouwen en de emotionele bankrekening	71
F	Disengagement en de toekomst van de teams	74
G	Aangeleerde hulpeloosheid en de attributietheorie	80
H	Sociaal constructivisme	92
I	Psychodrama en Voice Dialogue	120
J	Roltheorie en rolfluiditeit	132
K	Het horoscoopeffect	134
L	Enkel-, dubbel- en drieslagleren	146
M	Opvattingen over weerstand	160
N	Het Nieuwe Werken (HNW)	178
O	Generatie Knowmad	180
P	Autopoiesis en zelforganisatie	196
Q	Agile, Scrum en Lean	213
R	Holocracy	222
S	Transactionele Analyse (TA)	234
T	Het betrekkningsniveau van communicatie	249
U	The Interpersonal Underworld	259
V	Zwichten voor groepsdruk	279
W	Afweermechanismen	286
X	De reflective practitioner	302
Y	Overdracht en tegenoverdracht	308
Z	Automatische respons op stress	316

Overzicht figuren en tabellen

Niet elke groep is een team	20
Posities van de teamleider	22
Het Coachwiel	28
Stadia van teamontwikkeling	50
Teamintegratie	53
Drie meetpunten voor teamsucces	67
Vier soorten probleemteams	72
Het Keuzekruispunt	83
Succesfactoren: het Teamwiel®	103
Causaal diagram met 1 cirkel	128
Causaal diagram met 3 cirkels	129
Enkel-, dubbel- en drieslagleren	147
De confrontatieladder	152
Het optimale spanningsniveau	163
De golven van emotie	165
Soorten groupware	183
Kern-schil-tribunemodel	193
Kaders in boven- en onderstroom	201
De Doel-Plan Matrix	205
Team-Johari	230
De dramadriehoek	237
De winnaarsdriehoek	239
Het ijsbergmodel	247
De communicatiepiramide	248
Vier behoeftes in de onderstroom	251
De lijnen in het Asch-experiment	278
Onder de onderstroom	295
Reflectie in actie	303
Nachtmerries en valkuilen van de teamcoach	310
Visie in vier dimensies	322



Inleiding

Thuiskomen in het werkgezin

Teams zijn dé organisatievorm van de komende decennia en het belang van goed samenwerken is daarom groot. Dat belang heeft twee kanten, want *elke* groep heeft *twee* doelen: het doel en de groep. Dit motto komt vaker terug in dit boek. Als coach ben je steeds met beide kanten van de medaille bezig. Wat je wilt bereiken met elkaar en hoe je dat als groep doet. Teamsucces is ook tweezijdig: je bereikt mooie resultaten en je hebt plezier met elkaar.

Mensen zijn groepsdieren. Er zijn sociale groepen, zoals gezin, vrienden, vereniging en sport. En taakgroepen, zoals leergroepen, werkgroepen, besturen en teams. Het aantal groepen waarvan mensen lid zijn neemt gestaag toe, maar het lidmaatschap van al die groepen lijkt vluchtiger te worden en minder intensief. Niet alleen omdat er meer online gebeurt, maar ook omdat de grenzen tussen sociale en taakgroepen vager worden. Bovendien is veel werk informeler geworden: de stropdas is af, de werkvloer verandert in een huiskamer. Thuis wordt gewerkt en het gezin wordt gemanaged. Het team is de hoeksteen van de samenleving.

Haat-liefdeverhouding

Ik heb een haat-liefdeverhouding met groepen. Vaak is het *liefde*, omdat je met groepen voor elkaar kunt krijgen wat je in je eentje niet lukt. Groepen kunnen gezellig zijn, creatief en zorgzaam. Ze kunnen het spreekwoordelijke warme bad zijn, waarin je 'thuis' komt en waar je mag zijn wie je bent. Je kunt elkaar in een groep inspireren en uitdagen. Soms is er conflict, maar in een fijne groep los je dat weer op en leer je ervan. Er zijn groepen waarin geweldig wordt samengewerkt, dat zijn dan teams.

Maar mensen kunnen elkaar in een groep ook het leven zuur maken. En dan heb ik het niet alleen over groepen waarin men elkaar openlijk naar het leven staat. Nee, juist als dingen onderhuids spelen en je er niet direct de vinger op kunt leggen: waarom word je toch zo moe van het samenzijn? Dat zijn lastige groepen. Misschien is *haat* daarvoor een te sterk woord, al zie ik in mijn werk nog te vaak de negatieve impact van groepen op individuen. Denk maar eens terug aan die keer dat je werd buitengesloten door een groep. Auw.

'Ook' voor teamleiders

Dit boek is voor teamcoaches en voor teamleiders die meer coachend willen leidinggeven. Alles wat ik in dit boek bespreek is voor beiden, maar het kan zijn dat teamleiders soms wat extra toelichting nodig hebben: dan noem ik dat apart in de tekst.

Dit boek is natuurlijk ook voor trainers, voorzitters, projectleiders, groeps-
hoofden, supervisors en akela's. Voor iedereen die op een meer coachende
manier met teams aan de slag wil. Waarbij coachend is: niet te bemoeizuch-
tig. En ik zeg 'ook' voor teamleiders omdat dit geen boek over coachend lei-
dinggeven is.

Ik schrijf voor mensen die al wat ervaring hebben met groepen en teams. Je
zult hier geen basisvaardigheden aantreffen. Dus feedbackregels, die ken je
al. Je kunt een conflict begeleiden, een vergadering voorzitten, je weet wat
een sturende vraag is. En de zin en onzin van teams, van teamlidmaatschap
en teamleiderschap: ik ga er niet op in, maar verwijst je graag naar mijn boek
Team op Vleugels.

Praktijktheorie

Dit is een boek gebaseerd op de praktijk. Ik vertel wat werkt, niet wat waar
is. Indien nodig haal ik bronnen aan, maar het is vooral een neerslag van 25
jaar werken met groepen en teams. Als ik dit zo opschrijf klinkt dat als ont-
zettend lang, maar tegelijkertijd heb ik het gevoel dat ik met mijn werk nog
lang niet uitgeleerd ben (zie 60).*

Je zult merken dat ik regelmatig mijn persoonlijke mening geef. Zo werk –
en doceer – ik het best. Ik nodig iedereen van harte uit het volledig met mij
oneens te zijn. En veel van wat ik beweer is een kwestie van opinies en erva-
ringen. Het is sowieso heel lastig om een harde waarheid te claimen als het
gaat om teams, want het kan weleens bemoeizuchtig overkomen. Een voor-
beeld vind je in het verhaal dat ik schreef over Tuckman (kader C): voor zijn
theorie is geen wetenschappelijk bewijs. Maar het geeft niet, want het werkt.

* Als je zo'n verwijzing naar een nummer ziet: dat is een paragraaf.

Hoewel ik uitgebreid inga op disfunctioneel gedrag in groepen, blijf ik volledig weg bij alle vormen van intentioneel destructief of misdadig gedrag. Opzettelijke manipulatie, sabotage, misleiding: het is er wel, maar niet in dit boek.

Opbouw en leesadvies

Er zijn 12 hoofdstukken en 60 paragrafen. Ik begin met wat teamcoaching is en eindig met de rol van de teamcoach. De paragrafen kun je min of meer los van elkaar lezen. Na deze inleiding vind je een lijst met begrippen die vaak terugkomen. Handig om die alvast gezien te hebben.

Elk hoofdstuk pakt een eigen onderwerp bij de kop. Maar de drie hoofdthema's in mijn 'plattegrond van teamcoaching' (diagnose, interventie, reflectie) krijgen geen eigen hoofdstuk. Je vindt deze thema's door het hele boek heen. Sommige thema's hebben wel een apart hoofdstuk, maar komen op veel plekken terug. Zoals systemisch kijken en het werken met de onderstroom.

Er zijn 26 theoretische kaders, A tot Z. Het is achtergrond, zonder al te veel diepgang. Wegwijzers. Als je meer wilt, moet je vooral verder gaan zoeken. Bijvoorbeeld op de site www.teamchange.nl. De kaders kun je (voorlopig) overslaan als je lekker in de basistekst zit.

Dankjewel

Dit boek kon er niet komen zonder teamwerk. Dank Neeltje de Kroon en Everdien ten Zijthof van Vakmedianet voor je uitstekende en betrokken begeleiding. Hans Roenhorst voor je engelengeduld bij de vormgeving. Ik vind het supermooi geworden. Jacquélien Vroemen is niet alleen een fantastische redacteur, scherp en meedenkend, maar ze heeft ook een goedwerkende bullshitradar (met compassie) voor haar broer. Dankjewel.

Elisabeth Greve, ik ben je zo dankbaar dat ik jouw schitterende foto's mocht gebruiken (zie meer over haar werk achterin dit boek). 'And finally, thank you Marcelo for listening to my never-ending status updates. Let me tell you: it's done.'

Amsterdam, 3 augustus 2017

Haiku

Jac Vroemen heeft een groot deel van zijn leven gewijd aan het woord. Als journalist, columnist, boekenschrijver, verhalenverteller, spreker en uiteindelijk als dichter. Hij schreef honderden haiku's, korte Japanse verzen die, strak in de vorm, een observatie of ervaring in het hier-en-nu delen en daar soms een vraag bij stellen. Nooit oordelend, wel verwonderend. Hij noemde ze: verbale geluksknikers. Zijn drie bundels *Wachten op onweer* (1995), *Stil, de vleugels wijd* (1996) en *Op het scherp van zwijgen* (2001) zijn helaas uitverkocht.

Ik koos er een aantal mooie uit als inspiratie bij de hoofdstukken. Verder kun je veel haiku's van mijn vader online vinden, zoals op www.haiku.nl en op [twitter@dehaikuman](https://twitter.com/dehaikuman).

‘Strak in de vorm.’ Wie de inhoudsopgave hiervoor heeft bestudeerd ziet dat dit ook voor dit boek geldt. Vorm, inhoud én proces horen bij elkaar. In schrijven, en zeker ook in teams.

Vanuit de stilte
op het scherp van zwijgen
te woord gaan of niet

Begrippenlijst

In plaats van in de tekst steeds te moeten verwijzen geef ik je liever hier een overzicht van 15 begrippen, die overal in het boek voorkomen.

Cohesie – De kleefkracht tussen de groepsleden, waardoor een onderling verband ontstaat. Er kan te weinig, maar ook te veel cohesie zijn.

Containment – De veiligheid en bescherming die je als coach biedt, zodat de groep de emoties kan hanteren die bij ontwikkelen en leren opkomen.

Dialog – Gespreksvorm waarbij geluisterd en niet te snel geoordeeld wordt, zoals bij discussie vaak gebeurt. Doel is begrijpen, niet overtuigen.

Groepsdenken – Als groepen steeds meer een gelijkvormige denkwijze ontwikkelen, meestal als gevolg van groepsdruk en gebrek aan kritisch geluid.

Inclusie – Een thema in de groepsdynamiek. Het is de ‘insluiting’ van leden in het groepsverband. Wie horen erbij? Wat is de (fysieke) groepsgrens?

Keuzekruispunt – Vier wegen die je kunt kiezen als je iets tegenkomt waar je last van hebt. Drie wegen leiden naar geluk, de vierde weg naar klagen.

Onderstroom – Het informele, vaak onbenoemde ‘groepsleven’. Valt min of meer samen met groepsdynamiek. Hoeft niet negatief te zijn.

Paradoxaal – Ik gebruik deze term voor alles wat tegenstrijdig is, of wat tegen het gevoel, of juist de logica indruist. Ook als het geen echte paradox is. In teams struikel je over de tegenstrijdigheden.

Passief-agressief – Hoe iemand reageert die zijn ongenoegen en irritatie onderdrukt. De agressie wordt alsnog geuit, maar verbloemd.

Pocket veto – Het gedrag van professionals die meegaan met een besluit maar in de praktijk hun eigen gang gaan. ‘Ja zeggen, nee doen’.

Probleemteam – Een team dat niet zozeer problemen heeft, maar een probleem is. De cohesie is negatief. Het team als geheel is minder productief dan de optelsom van de leden.

Systemisch – Ook wel systeemdenken: de opvatting dat losse elementen met elkaar samenhangen in een dynamisch verband met patronen.

Toon-initiatiefparadox – De onmogelijkheid om eigen initiatief te tonen als iemand anders je daartoe een opdracht geeft. Zoals in: ‘Wees spontaan!’

Tough Love – Dat laat je zien als je iemand streng of confronterend aanspreekt, omdat je van hem/haar houdt. Niet te verwarren met betweterigheid.

Volkstuinteam – Een vorm van samenwerken waarbij mensen zelfstandig (op hun eigen tuintje) werken. Ze voelen zich misschien een team, maar zijn het niet.





Martijn Vroemen is adviseur en coach voor teams en organisaties in verandering. Hij houdt regelmatig lezingen en workshops over teamontwikkeling en omgaan met weerstand bij veranderen. Daarnaast verzorgt hij diverse open-inschrijving workshops en leergangen voor teamcoaches, trainers en teamleiders. Kijk hiervoor op zijn site www.teamchange.nl. Ook voor achtergronden, artikelen en veel aanvullend materiaal bij dit *Handboek Teamcoaching*.

 @martijnvroemen
 @teamchange

www.teamchange.nl

‘Martijn Vroemen is erin geslaagd om complexe thema’s helder en eenvoudig te verwoorden. Hierdoor slaat hij een brug tussen wetenschap en praktijk. Dit boek is een onmisbaar naslagwerk voor teamcoaches die verantwoord willen kiezen voor interventies die passen bij de context, bij het team en bij zichzelf.’

Yvonne Burger - hoogleraar Center for Executive Coaching, Vrije Universiteit Amsterdam

‘Een prachtig overzichtswerk voor wie teams beter wil kunnen begeleiden. Dit moet elke team-coach lezen.’

Katja Staartjes - expeditieleider, bergbeklimmer en coach

‘Een van de meest ervaren teamcoaches van Nederland deelt zijn inspiraties en ervaringen. Martijn geeft ons heldere concepten, handzame modellen en praktische handvatten. Alle relevante gezichtspunten komen aan bod en er is aandacht voor de licht- en schaduwzijde van teams. Met recht een handboek.’

Jaap Boonstra - hoogleraar Verandermanagement, ESADE Business School

Over teams en over coaching is al veel geschreven, maar over teamcoaching nog betrekkelijk weinig. Dit *Handboek Teamcoaching* is voor iedereen die teams begeleidt. Behalve een inspirerend overzicht is het ook een pleidooi voor een minder bemoeizuchtige benadering van teams. Teamcoaches en teamleiders wordt geadviseerd zich helpend op te stellen. Niet afstandelijk, wel terughoudend.

Dit boek bestaat uit twaalf thematische hoofdstukken, beginnend bij de plattegrond van teamcoaching en eindigend bij de persoon van de teamcoach. Daarnaast is er aandacht voor zowel harde als zachte onderwerpen in 60 paragrafen, die min of meer afzonderlijk te lezen zijn. Dit handboek is een compact en toch compleet overzicht van alle thema's die je tegenkomt bij het begeleiden van teams.

Hoewel Martijn Vroemen in dit boek veel plaats inruimt voor klassieke theorieën en opvattingen, is het toch vooral een neerslag van meer dan twintig jaar ervaring en praktijktheorie. Hij verrast de lezer met eigen modellen en een nieuw vocabulaire. Zoals het Volkstuinteam, het Keuzekruispunt en het Coachwiel.

Het *Handboek Teamcoaching* is een vervolg en aanvulling op *Team op Vleugels*, het basisboek voor teams dat in 2009 verscheen.

www.managementimpact.nl



www.teamchange.nl