

Counselend teamcoachen in executive teams?

In dit artikel beschrijven Yvonne Burger en Mieke Reidinga hoe de uitgangspunten van counselend coachen kunnen worden toegepast in executive teams. Ze geven aan wanneer deze stijl minder goed werkt en welke lichte sturing door de teamcoach dan in hun ogen passend kan zijn zonder afbreuk te doen aan de principes van het counselend werken. Ze sluiten af met situaties waarin ze counselend teamcoachen afraden.

Auteurs: Yvonne Burger & Mieke Reidinga

Counselende coaching is door Carl Rogers (1961) ontwikkeld en beschreven en kan zowel gebruikt worden bij het werken met individuen als met teams en/of groepen. De belangrijkste taak van de counselende teamcoach is het creëren van een setting waarin het team tot een constructief en open gesprek komt, en zo de eigen gedachten ordent, twijfels onderzoekt, opties afweegt, angsten onder ogen ziet en leert over zichzelf. De coach onthoudt zich zoveel mogelijk van duidingen, sturende vragen en feedback, zodat de ontstane inzichten geheel vanuit het team zelf komen. Het team leert, neemt verantwoordelijkheid en is in grote mate eigenaar van zowel het proces als de uitkomsten van de coaching.

Uitgangspunten van counselend teamcoachen

Counselend teamcoachen wordt gekenmerkt door de ruimte die door de teamcoach wordt gegeven aan het team. De coach creëert een veilige setting waarbinnen het team in gesprek kan gaan, stelt zich luisterend en volgend op en maakt minimaal gebruik van sturende interventies. Er is veel aandacht voor veiligheid. De teamcoach luistert aandachtig en met een waarderende basishouding, geeft gevoelsreflecties en nodigt uit tot exploratie en dialoog.

Een counselende teamcoach geeft dus geen opdrachten, voorschriften, suggesties, diagnoses of adviezen. Wél worden aan de start spelregels afgesproken om bovengenoemde

veiligheid te waarborgen, bijvoorbeeld over vertrouwelijkheid, een onderzoekende houding, openheid en aandacht voor elkaar. De teamcoach stelt niet zijn of haar deskundigheid, maar zijn of haar houding centraal. Deze houding is luisterend, ruimte gevend, accepterend, respectvol, bewust aanwezig, alert, empathisch, warm en straalt uit dat alles en iedereen welkom is en mensen zich veilig kunnen voelen.

De counsellende teamcoach – die soms enkele jaren betrokken blijft bij een executive team – wordt beschouwd als een metgezel die het team gezelschap houdt tijdens deze reis en helpt bij het versterken van zelfvertrouwen, kracht en eigen capaciteiten. Een van de dilemma's hierbij is overigens het moment waarop de teamcoach afscheid neemt: vaak raakt een team ook gehecht aan de begeleider en dit betekent dat het proces van afscheid nemen goed moet worden voorbereid en gefaciliteerd zodat het niet als een afwijzing door het team ervaren wordt.

Praktijkvoorbeeld van counsellend teamcoachen

Een executive team van drie personen werkt al enige tijd samen en komt tweemaandelijks een halve dag bijeen op een externe locatie, samen met de teamcoach om te reflecteren op de samenwerking en de relaties. Deze ochtend is er weer een afspraak. Na binnenkomst en koffie opent de teamcoach met een check-in. Zij vraagt

aan de teamleden wat voor hen op dit moment op de voorgrond staat en waar ze het graag over willen hebben. De teamleden nemen om beurten het woord. Na het rondje vraagt de teamcoach aan het team, welke gemeenschappelijke thema's zij horen. Het team kiest welke thema's worden opgepakt en in welke volgorde. Daarna vraagt de teamcoach wie het eerste thema wil openen en gaat het team in gesprek. In de begeleiding van dit gesprek laat de teamcoach verschillende 'rogeriaanse' interventies zien:

- Luisteren naar non-verbale signalen, zowel bij de teamleden als bij zichzelf.
- Het geven van volledige aandacht aan wat er in het hier en nu gebeurt.
- Uitnodigen om te spreken door aanmoedigingen en gebaren.
- Tussen de regels door luisteren en benoemen wat men hoort.
- Parafraseren, checken of men dat wat er gezegd wordt goed begrepen heeft.
- Het geven van gevoelsreflecties en eigen associaties.
- Uitnodigen om te verdiepen zonder te oordelen.
- Stellen van open vragen.
- Soms ook: zelfonthulling over wat de begeleider in het hier en nu ervaart.

Deze non-directieve benadering past goed in teams die niet te groot zijn.

Wanneer counsellend teamcoachen?

Deze non-directieve benadering past goed in teams die niet te groot zijn en waarvan de teamleden in enige mate bereid en in staat zijn om een echt gesprek aan te gaan. Wij werken vaak counsellend in executive teams. Deze teams zijn namelijk uitstekend in staat om te bepalen wat de doelen van de teambegelei-

ding zijn en wat de verschillende bijeenkomsten daarin zouden kunnen brengen. Zij hebben vaak meer behoefte aan een vorm van procesbegeleiding dan aan vooraf ontworpen werkvormen of vaste programma's. Ze willen doorgaans graag een begeleider die vooral ruimte maakt, grenzen bewaakt en zorgt dat iedereen kan meedoen in het gesprek, zodat besproken kan worden wat 'op de voorgrond' of 'onder water' is. Dan kan een teamcoach die voor containment zorgt (zie kader) – vooral op de achtergrond aanwezig is en als het nodig is met hen in de diepte duikt – als enorm behulpzaam worden ervaren.

Containment

Containment is een begrip dat oorspronkelijk gebruikt werd door Bion (1970) om de relatie tussen therapeut en cliënt te verduidelijken en te verbeteren. Het betekent het waarnemen, verdragen, draaglijk en begrijpelijk maken van de gevoelens van de cliënt door het bieden van een liefdevolle, troostende en geruststellende context. Een executive coach kan *containment* bieden onder meer door aandacht te hebben voor de doelen van de coaching, het design van de interventie, dimensies van tijd en ruimte en door voorbeeldgedrag in reflexiviteit. Het gaat om het bieden van een veilige, begrensde ruimte waarin spannende gesprekken mogelijk worden. Dit is verder uitgewerkt door Burger, Reidinga en Roos in praktische ontwerp-regels voor executive teamcoaching (Burger & Reidinga, 2020).

In sommige situaties merken we echter dat volledig counsellend werken niet altijd 'werkt', bijvoorbeeld als er veel spanning in een team is. Vaak is dat al tijdens de intakegesprekken merkbaar, maar het kan ook tijdens een bijeenkomst zichtbaar en voelbaar worden

door ongemakkelijke stiltes, non-verbale signalen of het gevoel dat ergens omheen wordt gedraaid. Of de spanning komt naar buiten in de vorm van insinuaties, kritische vragen en opmerkingen, boosheid of andere sterke emotionele uitingen, waardoor collega's zich minder veilig gaan voelen bij elkaar.

Spanningen in de groep kunnen onder meer toenemen (Thornton, 2016) als:

- de groep te groot is;
- teamleden elkaar nog niet zo goed kennen;
- de groepsgrenzen onduidelijk zijn;
- er nog geen duidelijk groepsnormen zijn;
- de groep zijn doelen niet bereikt of geen overeenstemming heeft over wat de doelen zijn of hoe eraan gewerkt gaat worden;
- als er veel druk van buitenaf is.

Counsellend teamcoachen als het spannend is

Om voor veiligheid en ontspanning en een helpende groepsdynamiek te zorgen, is soms een aanpak nodig die wat meer 'directief' is. Door middel van directieve of sturende interventies creëert de teamcoach duidelijkheid over hoe er wordt gewerkt en binnen welke grenzen. Daarmee zorgt de teamcoach voor veilige kaders waarbinnen het spannende gesprek kan worden gevoerd. Een belangrijk instrument hiervoor is goed contracteren, meteen aan de start, en tussentijds her-contracteren waar nodig. Denk bijvoorbeeld aan:

- Afspraken maken en waken over op tijd beginnen en op tijd eindigen. Het hanteren van een tijdslimiet is een belangrijk middel om voor veiligheid te zorgen. We weten dat een spannend onderwerp precies een uur duurt geeft een ander gevoel dan het ongewisse idee dat het wel de hele dag kan doorgaan.
- Samen met het team (opnieuw) spelregels maken over gewenst gedrag. Bijvoorbeeld: hoe willen wij dit gesprek voeren? Of: wat zijn onze normen en waarden?

Of: wat willen wij vaker doen, blijven doen, niet meer doen?.

- Vooraf afspraken maken over de thema's of vragen waarover wordt gesproken zodat iedereen zich hierop mentaal kan voorbereiden.
- Tijdens het gesprek werken met mini-contracten en tijdelijke spelregels, zoals: 'Tijdens het rondje dat we gaan maken stellen we alleen vragen'. Of: 'Zal ik iets teruggeven over wat mij is overkomen?'.

De inhoud van deze afspraken wordt in hoge mate door het team bepaald. Het directieve aspect betreft de vorm: de coach kiest er namelijk voor om het team hierop te bevragen, uit te nodigen, afspraken te maken en kaders en spelregels vast te stellen en/of te bewaken. Contracteren zorgt voor transparantie en geeft het team de mogelijkheid om invloed uit te oefenen en mede-eigenaar te zijn van het proces en de afspraken. Het zorgt voor kaders waarbinnen vervolgens zo autonoom mogelijk kan worden gewerkt. Andere 'licht directieve' interventies die de counsellende teamcoach kan doen zijn beschreven in het kader.

Praktijkvoorbeeld van counsellend teamcoachen in team met spanningen

De top van een publieke organisatie bestaat uit twaalf leden. Alle deelnemers sturen grote en relatief zelfstandige organisatieonderdelen aan in een situatie van bezuinigingen. Ze hebben het daarmee erg druk, waardoor ze elkaar niet vaak zien. Er is sprake van onderlinge competitie, onder meer rond de verdeling van schaarse middelen. De teamleden merken dat de spanning in de onderlinge relaties toeneemt. En dat terwijl het team voor een uitdagende opgave staat die juist een grote mate van samen optrekken vergt. De voorzitter schakelt een teamcoach

in met als doel het team te helpen om meer tot elkaar te komen.

De teamcoach is zich in de intakegesprekken bewust geworden van de spanningen en doet, om de gesprekken zo veilig mogelijk te laten plaatsvinden, het volgende.

Voorafgaande aan iedere bijeenkomst

- voert de teamcoach gesprekken met de opdrachtgever en/of met alle teamleden om inzicht te krijgen in wat er speelt en welk thema belangrijk is
- verwoordt de teamcoach dit thema in een uitnodiging aan het team zodat de teamleden zich hierop kunnen voorbereiden en hierop kunnen reageren.

Tijdens de bijeenkomst:

- geeft de teamcoach veel ruimte aan een check-in van individuele teamleden om een indruk te krijgen van wat er speelt en hercontracteert hierna op het gespreksthema en de spelregels
- zorgt dat iedereen aan het woord komt over dit thema en is daarbij alert op zowel inhoud als lichaamstaal en kleine signalen
- bewaakt de spelregels
- geeft waar nodig feedback aan teamleden ten aanzien van hun bijdrage aan de groepsdynamiek
- wijkt waar nodig af van 'het programma' omdat er in het hier-en-nu iets anders aan de orde blijkt te zijn
- nodigt uit tot reflectie om betekenis te kunnen geven aan wat er gezegd, gehoord en gevoeld wordt in het gesprek
- verdraagt aanwezige spanning, bijvoorbeeld door stiltes te laten vallen of te benoemen wat de

teamcoach zelf ervaart in het moment

- vraagt naar of reflecteert op de onderlinge dynamiek en patronen daarin, zodat deze bespreekbaar worden en het team meer 'ont-schuldigend' gaat kijken
- neemt ruimte voor een zorgvuldige check-out om te onderzoeken wat er nog niet gezegd is en om 'losse eindjes' af te kunnen hechten.

Wanneer niet ?

In enkele situaties vinden wij deze manier van werken niet of minder geschikt, namelijk:

Bij een startend team

Dan kan er meer behoefte zijn aan een vooraf afgesproken, voorbereide en gestructureerde vorm om elkaar beter te leren kennen waarbij gevalideerde vragenlijsten of ervaringsgerichte werkvormen kunnen helpen. Ook hebben deze teams vaak een inhoudelijke behoefte zoals in gesprek gaan over rollen, teamambitie of organisatievraagstukken, waarbij een gespreksmodel of structuur helpend kan zijn.

Bij grote teams (meer dan twaalf teamleden)

Hoe groter het team, hoe lastiger het wordt om de spreektijd te verdelen en te weten wat er leeft. Dit maakt overleggen en hercontracteren met het team lastiger. Deze teams zijn gebaat bij een goed doordacht programma dat samen met enkele teamleden vooraf is gemaakt.

Bij teams met een meer inhoudelijke behoefte

Als teams willen werken aan visie of een nieuwe strategie, een veranderaanpak, een bestuurlijke evaluatie of een inhoudelijk gesprek waarbij soms ook de inhoudelijke deskundigheid van de teamcoach wordt gevraagd. De teamcoach helpt dan op gestructureerde wijze aan het vooraf gestelde doel te werken.

Bij probleemteams

Probleemteams zijn bijvoorbeeld afgehaakte teams, vechtersteams, heldenteams of slachtoffersteams (Vroemen, 2017). Dit vereist meer diagnose aan de voorkant en werkvormen uit andere coachingsstijlen die hierin adequate beweging kunnen brengen.

Bij grote spanningen of conflicten

Zo'n situatie vereist over het algemeen meer sturing op het proces (het woord geven, bewaken van feedbackregels en grenzen). Dan worden er vaak ook voorbereidende gesprekken gevoerd, spelregels afgesproken en strakkere grenzen getrokken.

Counseling:

'Help mij het zelf te doen'

Uit onderzoek weten we dat er geen 'beste' stijl is en dat de effectiviteit van je coachingsaanpak wordt bepaald door de mate waarin je als coach congruent bent en gelooft in wat je doet (Burger & De Haan, 2021). De vier hoofdstijlen in coaching zijn dan ook gelijkwaardig. Toch is voor ons de counsellende stijl wel de 'moeder aller stijlen'. Want het ideaal van een coach is immers om de cliënt te helpen het zelf te doen. En het werk van een coach start, ook in teams, met een open, accepterende, luisterende basishouding, zoals Rogers al wist. ■

Referenties

- Burger, Y., & de Haan, E. (2021). *Coaching met collega's*. Van Gorcum.
- Burger, Y., & Reidinga, M. (2020). *Executive teamcoaching in de praktijk*. Kloosterhof.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Thornton, C. (2010). *Group and team coaching*. Routledge.
- Vroemen, M. (2017). *Handboek teamcoaching: Helpen zonder bemoeizicht*. Vakmedianet.