

Waarderend teamcoachen als interventie in bestuurs- en directieteams

In onze praktijk werken wij vaak met bestuurs- en directieteams. In deze executive teams werken vaak sterke persoonlijkheden en kunnen externe druk en spanningen in de organisatie de onderlinge relaties flink op de proef stellen. Wanneer gekozen wordt voor teamcoaching is de urgentie vaak hoog en zijn de verwachtingen hooggespannen. De vraag is iedere keer weer welke interventies in dergelijke teams passend zijn. In deze en aankomende uitgaven van het TvC beschrijven wij een aantal coachinterventies die wij toepassen in de begeleiding van executive teams om onze ervaringen te delen, inzichten en reacties te ontvangen en zo samen met vakgenoten de praktijk van executive teamcoaching verder te ontwikkelen.



Auteurs:

Mieke Reidinga & Yvonne Burger

Ons uitgangspunt hierbij is dat er niet een beste manier van interveniëren is en dat alle interventies ongeveer even effectief zijn (De Haan et al., 2016). Het inzetten van een passende interventie vraagt om een adequate analyse van de bestuurlijk en organisatorische context en het vraagstuk dat speelt in het desbetreffende team. En dit vraagt weer om vakmanschap (kennis hebben van verschillende typen interventies), ervaring (wat werkt er wanneer en bij welk team?) en een goed werkende intuïtie en sensitiviteit (wat vraagt dit team op een diepere laag?).

In het eerste artikel van deze reeks gaan we in op hoe executive teamcoaches op een waarderende wijze kunnen interveniëren. Uiteraard kun je deze manier van werken ook toepassen in andere teams, maar omdat de spanningen in executive teams soms van ons vragen 'om de defensies heen te werken' achten wij dit type interventie buitengewoon toepasbaar in dit type coaching.

Grondleggers

Waarderend teamcoachen is een manier van interveniëren die voortkomt uit de oplossingsgerichte korte psychotherapie. Deze 'solution-focused' therapie is in de jaren 80 van de vorige eeuw ontwikkeld bij het Brief Family Therapy Center in Milwaukee en aan het Institute for the Study of Therapeutic Change in Chicago door Insoo Kim Berg (2001), en in Nederland onder meer door Cladder (1999). In organisatieadviesing bestaat een vergelijkbare benadering onder de naam *appreciative inquiry* die in dezelfde tijd ontwikkeld is door onder anderen David Cooperrider (1987). In Nederland is dit gedachtegoed verder onderzocht en uitgewerkt door onder anderen Danielle Zandee (2013) en Saskia Tjepkema (2016).

De grondleggers van deze stromingen kwamen tot het inzicht dat het werken met het

positieve wat er al is, effectiever was voor hun cliënten en tot betere resultaten leidde dan het probleem en het ontstaan daarvan als uitgangspunt te nemen. Problemen zagen zij vooral als 'narratieve constructies' waarin door hun cliënten causale verbanden worden gelegd waarvan het maar de vraag is of deze de 'waarheid' representeren. Immers, het is de vraag of er een absolute waarheid bestaat. Een uitputtende probleemanalyse wordt in deze benadering dus overgeslagen omdat het vanuit deze optiek niet nodig is om in te zoomen op hoe problemen zijn ontstaan. Er wordt daarentegen uitsluitend gefocust op oplossingen. De begeleider richt zich vooral op waar het goed gaat, welke kwaliteiten aanwezig zijn, en welke oplossingen de cliënt overweegt. Hij benadrukt competenties, vraagt naar positieve uitzonderingen, welk gedrag daaraan heeft bijgedragen en geeft complimenten. De focus ligt op realistische doelen en kleine stappen. Het voeren van gesprekken aan de hand van al deze vragen leidt tot gedeelde beelden, genereert energie en geeft vertrouwen in mogelijkheden en daarmee vindt de verandering feitelijk al plaats.

Leidende principes en overtuigingen

In deze paragraaf beschrijven we de belangrijkste uitgangspunten van oplossingsgericht en waarderend onderzoekend werken.

Wat je aandacht geeft groeit

Soms is het niet functioneel om (nog meer) tijd te besteden aan de vraag waarom iets een probleem is en wat de achterliggende oorzaken van knelpunten zijn. Veel aandacht voor problemen kan somber stemmen en (zelf)vertrouwen doen afnemen, evenals de energie om het op te lossen. Chris Argyris (1990) demonstreerde reeds met zijn *ladder of inference* hoe we door selectieve perceptie zelf zorgen dat we onze aannames bevestigd krijgen, waar we vervolgens ons handelen door laten bepalen, waarna onze aannames zich verder vastzetten. Het

bewust op zoek gaan naar wat goed gaat, zorgt dat we dit ook beter gaan herkennen, stelt ons in de gelegenheid te leren van succes en geeft vertrouwen in wat er al is.

De gesprekken die gevoerd worden, creëren de toekomst

In de oplossingsgerichte coaching gebruikt men de toekomstfantasieën van cliënten om realiseerbare oplossingen te bedenken, bijvoorbeeld door de 'wondervraag' te stellen. Appreciative inquiry gaat uit van organisatieontwikkeling door middel van dialoog: "Als je de organisatie wilt veranderen, verander dan de gesprekken." Organisaties bewegen zich in de richting van een gezamenlijk gedeeld beeld van de toekomst. Dat betekent dat de gesprekken die gevoerd worden richting geven aan de organisatie. En de gesprekken krijgen op hun beurt richting door de vragen die worden gesteld (Tjepkema et al., 2016).

Energie genereren

In *The Progress Principle* (2011) laten Amabile en Kramer op grond van een grootschalig onderzoek zien wat de belangrijkste bepaler is van motivatie en kwaliteit van functioneren van mensen, namelijk het realiseren van voortgang in betekenisvol werk. Het voeren van gesprekken die voortgang zichtbaar maken draagt bij aan het gevoel van succes, erbij horen en aan de motivatie om door te gaan. Het voeren van zo'n gesprek in een team, mits op het goede moment en op een open en onderzoekende wijze, genereert energie en draagt bij aan de kwaliteit van de onderlinge relaties. Hiermee ontstaat een bedding waarin vertrouwen kan groeien en dat maakt dat waarderend teamcoachen een krachtige interventie kan zijn in teams.

Bestaande krachten benutten

Een belangrijk uitgangspunt in de positieve psychologie is dat cliënten beschikken over alle hulpbronnen die ze nodig hebben om te veranderen. In deze benadering zijn veranderprocessen gericht op het aanboren van

en bewust maken van deze krachten en het wegnemen van blokkades. Bij waarderend werken gaan we op zoek naar dat wat er al is (kiemen, positieve uitzonderingen, talenten van mensen). Geen enkel probleem treedt namelijk altijd op. Door te onderzoeken wat er dan anders is kunnen onbewust gebleven bronnen aangeboord worden. Waarderend werken tussen teamleden onderling betekent dat hierbij vooral gefocust wordt op elkaars sterke punten waardoor de diversiteit in het team benut wordt. Toename van vertrouwen en veiligheid in het team draagt eraan bij dat defensief gedrag van teamleden afneemt. Hiermee komen bestaande kwaliteiten beter naar voren. Theeboom (2016) toonde in zijn promotieonderzoek aan dat de positieve energie die voortkomt uit het praten over oplossingen (na het stellen van de wonder-vraag) ervoor zorgt dat mensen creatiever worden. Zo groeit het innovatief vermogen van het team.

Toegepast in executive teams


Hoe kun je bovenstaande principes uit oplossingsgerichte coaching en appreciative inquiry toepassen in de praktijk van executive teamcoaching?

Intentie: focus creëren

In executive teams gaat het er vaak om de reflectieve ruimte te benutten op een wijze die op dat moment het meest actueel en passend is. Vaak maken we geen programma maar werken we met wat er op dat moment op de voorgrond is. De intentie van de teamcoach is dan om de focus te richten en het gesprek op een dusdanige wijze te faciliteren dat wat er in het hier en nu besproken moet worden op constructieve wijze aan de orde komt en dat dit leidt tot een positieve stap voorwaarts.

Waarderende vragen die kunnen helpen

- Wat staat voor jou op dit moment op de voorgrond?
- Met welke verwachting ben je hier gekomen?



Het voeren van gesprekken die voortgang zichtbaar maken draagt bij aan het gevoel van succes, erbij horen en aan de motivatie om door te gaan

- Aan welke positieve thema's wil je werken?
- Wat maakt dat belangrijk voor jou?

Werkvormen

- Inchecken bij de start: ieder komt aan bod om op een of meer van deze vragen antwoord te geven waarbij de tijd per persoon gelimiteerd is.
- Vervolgens: samen betekenis geven en de vervolgagenda bepalen van het te voeren gesprek (wat hebben we gehoord en welk gesprek hebben wij te voeren?).
- Uitchecken aan het einde van de bijeenkomst: welke voornemens willen we maken?

Intentie: toekomst creëren

In executive teams is het van belang om regelmatig met elkaar de ambitie te (her)formuleren om te voorkomen dat ieder zijn eigen (afdelings- of divisie)belangen centraal stelt, waarmee het team verwordt tot een 'volkstuimteam'. In een volkstuimteam kan weliswaar sprake zijn van collegialiteit, maar ontbreekt een gezamenlijk doel (Vroomen, 2017). Het gaat hier om het uitwisselen en onderzoeken van beelden over de gewenste toekomst.

Waarderende vragen die kunnen helpen

- Wat wil je in de organisatie graag zien groeien?

- Wat is de gedroomde toekomst van deze organisatie en/of dit team?
- Hoe ziet het eruit als we onze ambitie hebben gerealiseerd?

Werkvormen

- Samen een beeld maken van de gedroomde toekomst, bijvoorbeeld door middel van metaforen.
- De wondervraag stellen: "Stel dat er 's nachts in jullie slaap een wonder gebeurt, waardoor jullie probleem is opgelost. Maar je weet niet dat het wonder heeft plaatsgevonden. Wat zal er de volgende morgen op het werk anders zijn, waardoor je kunt zien dat dit wonder is gebeurd en dat jullie problemen zijn verdwenen?"

Intentie: veranderenergie aanboren

Soms is een executive team in een fase waarin het nodig is om (nieuwe) veranderenergie aan te boren. Omdat het team of de organisatie is 'ingedut', (onuitgesproken) spanningen belemmeren om voortgang te creëren en er langzamerhand een gevoel ontstaat van 'vastzitten' of zelfs 'falen'. Dit kan zijn ingegeven door een specifiek vraagstuk zoals het verlies van een belangrijke cliënt, een conflict met de buiten-

wereld (aandeelhouders, politiek) of een andere aanleiding. Het bespreken van teleurstellingen of lastige vraagstukken, krijgt wel degelijk een plaats in het waarderend teamcoachen. Hierbij gaan we niet zozeer op zoek naar dieperliggende oorzaken van het probleem, maar naar inzichten die een negatieve ervaring heeft gebracht of behoeften die onderliggend zijn aan gevoelens van teleurstelling of boosheid.

Waarderende vragen die kunnen helpen

- Wat brengt dit vraagstuk jou of wat heeft die ervaring jou gebracht?
- Welke behoefte of wens zit er onder jouw emotie?
- Wat maakt het voor jou belangrijk om aan dit thema te willen werken?
- Waar zien we al kiemen van de verandering?

Werkvormen

- Eerst individuele reflectie en/of coachingswandeling in tweetallen.
- Daarna uitwisseling waarin aandachtig wordt geluisterd en doorgevraagd.
- Samen betekenis geven en vooremens maken.

Intentie: inzicht in voortgang, teamkwaliteiten en/of kwaliteit van bestaande relaties

Soms is het nodig om gezamenlijk een pas op de plaats te maken of weer opnieuw te focussen op elkaars sterke punten. Ook hier kan het gevoel van 'vastzitten' of stagnatie onder liggen of het niet optimaal profiteren van de diversiteit van een team, waardoor de kwaliteit van de relaties onder druk is komen te staan. Omdat mensen van nature niet geneigd zijn om te kijken naar wat er wel goed ging, is het van belang hier expliciet toe uit te nodigen.

Waarderende vragen die kunnen helpen

- Wanneer ging het goed? Waardoor kwam dat?



Je kunt ontwerpen
wat je wil,
echte teamcoaching
gebeurt improviserend,
in het moment, werkend
met het materiaal dat zich
vanaf het prille begin
ter plekke aandient

- Wat zijn sterke punten van alle afzonderlijke teamleden?
- Wat waardeer je het meest aan jezelf, het werk, het team, de organisatie?
- Wat heeft eerder tot oplossingen geleid?
- Welke goede dingen willen we behouden?

Werkvormen

- Werken met waarden. Welke waarden zijn voor jou belangrijk? Bijvoorbeeld aan de hand van persoonlijke biografie rond de vraag: wat was een moeilijk moment en hoe heb je dat overwonnen? Of aan de hand van de vraag naar je 'mooiste teamervaring ooit' inzicht krijgen in belangrijke waarden. Hoe zien we deze waarden in het hier en nu terug in het team?
- Team- of organisatiebiografie maken. Waar komen we vandaan? Wat waren bijzondere momenten, belangrijke gebeurtenissen in de ontwikkeling van het team? Wat brengt dat ons en welk inzicht geeft dit over wat ons te doen staat?
- Onderling feedback/feedforward geven, bijvoorbeeld door het beantwoorden van de vragen: wat ik aan jou waardeer en wat je meer kunt laten zien?
- Schaalvraag: waar staan we als team ten opzichte van onze ambitie? (dit kan goed als vervolg op eerdergenoemde wondervraag, of in relatie tot de waarden) Waar stonden we toen we begonnen, wat is onze ambitie, hoe ziet het eruit als we dat bereikt hebben? Welke stappen hebben we al gezet, hoe ziet de volgende stap eruit en wat hebben we nodig om die te zetten?
- Successen benoemen. Dit kan goed passen in een tweede bijeenkomst, nadat het team in de eerste sessie heeft benoemd aan welke doelen men

wil gaan werken. Wanneer ging het goed? Wat gebeurde er? Wat maakte dat het goed ging? Hoe kan dit verder groeien?

Waarom en wanneer kies je voor deze interventies

Wij hanteren een aantal vuistregels voor wanneer we wel of juist niet via de waarde-nde benadering werken.

Wanneer niet?

We gebruiken deze benadering niet wanneer er grote spanningen en conflicten zijn die eerst moeten worden uitgesproken. Of als we met een team werken dat bij voorbaat aangeeft juist behoefte te hebben aan confrontatie. Alhoewel dit soms een reden kan zijn om hier juist niet in mee te gaan.

Wanneer wel?

We kunnen deze benadering specifiek als interventie kiezen wanneer het team het gevoel heeft 'vast' te zitten in complexiteit en probleemdenken, behoefte heeft aan oplossingsgerichte suggesties en bereid is om naar het eigen aandeel daarin te kijken. Ook kunnen we kiezen voor waarde-nd teamcoachen wanneer de mate van defensief gedrag groot en het vertrouwen laag is. Soms kan een waarde-nde vraag werken om in het moment een omkering in het gesprek te bewerkstelligen. Een van ons coachte eens een team waarin iemand verzuchtte: "Die nieuwe aanpak ging drie maanden goed en nu gaat het toch weer mis." De neiging was groot om te praten over waarom het mis ging. Desgevraagd koos het team ervoor om te gaan onderzoeken waarom het drie maanden goed was gegaan, en dit gesprek gaf inzicht en veel meer energie.

Casus: waarde-nd teamcoachen in een groep van 'zwarte jongens'

In onze praktijk hebben we onszelf getraind in het stellen van de wat ons betreft meest

inzichtgevende vraag in groepen, namelijk: hoe wil dit team dat ik me voel? Dat helpt bij onze 'reflection-in-action' en in het kiezen van een aanpak van het desbetreffende team. Onlangs waren we bij een startend team waar we te maken kregen met een aantal 'zwarte jongens'. Een aantal kende elkaar al jaren, een aantal was nieuw. De stevigheid en de confrontatie droop ervan af en dat was te voelen, letterlijk aan onze hartslag die behoorlijk hoog was aan de start van de bijeenkomst. Maar ondanks de stoere taal voelden we ook de gevoeligheid en de emotie in de onderstroom, en daarmee groeide bij ons de compassie en de waardering voor deze pittige groep. En voordat we het wisten waren we waarde-rend aan het coachen, zonder vooropgezet plan. Al improviserend benoemden we met hen de sterktes van dit team, de kansen die dit kon geven en zochten we naar hoe ze de risico's zouden kunnen omzeilen. Weinig 'challenge', veel 'support'. Weinig tips, juist veel complimenten. En langzaam maar zeker veranderde het klimaat in het team. Van afwachtend en kritisch aan de start, naar betrokken en in verbinding met elkaar. Wat voor onszelf weer helemaal duidelijk maakte dat je kunt ontwerpen wat je wil, echte teamcoaching gebeurt improviserend, in het moment, werkend met het materiaal dat zich vanaf het prille begin ter plekke aandient. Deze stoere jongens vroegen bij de contractering om een confronterende coach. Een stijl die het patroon waarschijnlijk zou versterken. Maar oprechte aandacht en een scheutje liefde maken vaak het verschil. ■

Reageren? redactie@tvc.nl

Mieke Reidinga en Yvonne Burger zijn verantwoordelijk voor het postgraduate programma Executive Teamcoaching van de Vrije Universiteit en werken beiden als zelfstandig executive teamcoach en organisatieadviseur. www.miekereidinga.nl en www.yvonneburger.nl

Referenties

- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work*. Brighton: Harvard Business Review Press.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Cladder, H. (1999). *Opllossingsgerichte korte psychotherapie*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Cooperrider, D., & Srivasta, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129-169.
- Cooperrider, D., Zandee, D., Godwin, L., Avital, M., & Boland, B. (2013). *Organizational Generativity: Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation*. UK: Emerald Group.
- Duncan, B.L., Miller, S., & Sparks, J. (2004). *The Heroic Client*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haan, E. De, Burger, Y., Grant, A., & Eriksson, P. (2016). A Large-Scale Study of Executive and Workplace Coaching: The Relative Contributions of Relationship, Personality Match and Self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189-207.
- Jong, P. de, & Berg, I.K. (2001). *De kracht van oplossingen*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Shazer, S. de (1985). *Keys to Solutions in Brief Therapy*. New York: W.W. Norton.
- Theeboom, T. (2016). *Workplace Coaching: Processes and Effects* (Dissertatie). Universiteit van Amsterdam.
- Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2016). *Waarderend Veranderen*. Amsterdam: Academic Service.
- Vroemen, M. (2017). *Handboek Teamcoaching*. Deventer: Vakmedianet.