



Coachen van executive teams in de machtsdynamiek

Reflecties uit de praktijk

Prof. dr. Yvonne Burger

In de top van organisaties wordt heel wat druk en spanning gehanteerd. Hoe dragen executive teamcoaches bij aan het hanteren van deze druk? In deze bijdrage gaat Yvonne Burger vanuit haar praktijk als executive coach in op het coachen van bestuurs- en directieteams en in het bijzonder op de vraag hoe een coach kan helpen bij het hanteren van spanningen in de bestuurskamers.

Binnen de bestuurskamers, in zowel de publieke als private sector, wordt heel wat druk en spanning ervaren. Druk die wordt uitgeoefend door bijvoorbeeld aandeelhouders, toezichhouders, concurrenten, cliënten, politieke leiders, belangengroepen of spelers binnen de organisatie. En waar druk wordt uitgeoefend, worden soms grenzen overschreden. Grenzen met betrekking tot de omgang met elkaar, met de organisatie en met de eigen vitaliteit. Om deze spanning en druk te kunnen hanteren en te voorkomen, kiezen steeds meer executive teams voor het met enige regelmaat inschakelen van een teamcoach. Deze coach helpt bij het organiseren van de eigen reflectie.

Deze bijdrage gaat over het coachen van bestuurs- en directieteams in de machtsdynamiek en in het bijzonder over de vraag hoe je als executive coach kunt helpen om de spanningen in de bestuurskamers hanteerbaar en productief te houden. Achtereenvolgens ga ik in dit artikel in op: kenmerken van executive teams, verschillende fasen waarin een teamcoach door een team betrokken kan worden, schaduwpatronen van individuen en van teams en de rol van de teamcoach. In deze bijdrage reflecteer ik op mijn eigen praktijk als executive coach en sluit ik af met een aantal tips voor collega's.

Kenmerken van executive teams

In mijn praktijk heb ik veel executive teams gecoacht, zowel binnen de publieke als binnen de private sector. En deze teams hebben vaak een aantal opvallende gemeenschappelijke kenmerken:

- Ze werken doorgaans onder hoge druk, waardoor er weinig tijd is voor reflectie;
- Ze worden bevolkt door stevige, zeer ambitieuze persoonlijkheden;
- Er is vaak veel diversiteit op het gebied van bijvoorbeeld culturen, waarden, kennis, ervaring en achtergronden;
- De individuen zijn veelal in staat zeer snel te denken en te oordelen;
- Er is doorgaans meer focus op de inhoud van het werk dan op het proces van samenwerken;

- Er is vaak zowel sprake van competitie tussen de leiders van de afzonderlijke organisatieonderdelen als behoefte aan samenwerking;
- Een verbindende ambitie is essentieel (wat willen wij in de wereld zetten?);
- Evenals een leider die 'het goede voorbeeld geeft' in termen van gewenst gedrag, communicatie en samenwerking.

In dit type teams liggen 'schaduwpatronen' op de loer (Hogan, 2010). Stevige individuen die onder druk staan kunnen soms minder productief gedrag gaan vertonen dat van invloed is op de teamdynamiek en ook op de omringende organisatie. Er komen steeds meer aanwijzingen in de literatuur dat bijna iedere hogere manager het risico loopt op prestatieproblemen, gerelateerd aan zijn of haar schaduwkant (De Haan & Kasozi, 2014). Er wordt vaak met argusogen naar het topteam gekeken en de samenwerking binnen dit team kan van grote invloed zijn op de samenwerking tussen de divisies of afdelingen. Hieronder ga ik nader op deze schaduwpatronen in.

Verskillende fasen waarin een teamcoach betrokken kan raken

Ik zie drie hoofdfasen waarin een executive coach bij een directieteam betrokken kan raken:

Startende teams: dit zijn teams die recent zijn samengesteld. De leider van het team realiseert zich dat het belangrijk is om vanaf de start tijd te besteden aan een goede kennismaking, aan de teamambities, de rollen in het team en de samenwerking die nodig is om de ambities te realiseren. De teamcoach wordt vaak gevraagd om een proces te faciliteren van persoonlijke kennismaking, het delen van persoonlijke waarden en ambities en het maken van afspraken over de samenwerking.

Teams onder druk: dit zijn teams waarbinnen de relaties onder druk zijn komen te staan. Er kan sprake zijn van spanning, maar ook van stevige conflicten als deze spanning te lang in de onderstroom is

blijven bestaan. De teamcoach wordt gevraagd om deze spanningen bespreekbaar en hanteerbaar te maken en om eventueel beschadigd vertrouwen te helpen herstellen.

Teams aan het werk: dit zijn teams die over het algemeen goed presteren, maar waar behoefte is aan reflectie. In het kader van onderhoud of omdat het nodig is de ambitie opnieuw te richten, nieuwe energie op te doen en te zorgen dat spanningen tijdig besproken worden. De teamcoach wordt gevraagd om goed te blijven kijken naar wat er (werkelijk) speelt in de onderstroom en patronen zichtbaar en productief te maken.

In al deze fasen werkt een teamcoach vaak vooral aan het ontwikkelen van vertrouwen, zodat de teamleden elkaar goed leren kennen, spanningen besproken kunnen worden en patronen kunnen worden geïdentificeerd en indien gewenst doorbroken. Soms hebben individuen en teams te maken met 'schaduwpatronen' en heeft de coach de taak deze op een productieve wijze bespreekbaar te maken.

Schaduwpatronen in teams

Individuele schaduwpatronen

In teams met stevige persoonlijkheden liggen schaduwpatronen soms op de loer. Een mooie manier om teams inzicht te geven in individuele schaduwpatronen is door middel van de Hogan Development Survey (Hogan & Hogan, 2010). De oorspronkelijke vragenlijst bestaat uit drie onderdelen, waarvan er één specifiek gaat over welk gedrag individuen vertonen wanneer ze onder druk staan. Hogan onderscheidt elf mogelijke improductieve individuele patronen:

- Opvliegend gedrag
- Sceptisch gedrag
- Voorzichtig gedrag
- Gereserveerd gedrag
- Eigengereid gedrag
- Zelfvoldaan gedrag
- Gewaagd gedrag
- Sociaal dominant gedrag

- Fantasierijk gedrag
- Perfectionistisch gedrag
- Plichtsgetrouw gedrag

Bijna alle topmanagers lopen onder druk het risico op één of meer schaduwpatronen en het wordt over het algemeen als productief gezien om dit van elkaar te weten zodat je elkaar onder druk kunt helpen om uit het patroon te kunnen stappen.

Teampatronen

Niet alleen individuen, maar ook teams kunnen in een schaduwpatroon terecht komen. De Haan en Kasozi (2014) beschrijven er drie. Het eerste patroon is ingegeven door *agressie*: openlijke conflicten en onderlinge rivaliteit. Als dit aan de orde is wordt het zichtbaar door pittige concurrentie en woordenwisselingen met veel (passieve) agressieve energie, elkaar tot zondebok maken en dwars zitten. Het tweede mogelijke patroon is ingegeven door *angst*: het opkroppen van conflicten en onderlinge concurrentie. Als dit aan de orde is wordt het zichtbaar door ontwijkende en indirecte communicatie of vrees om complimenten of kwetsbaarheid te tonen. Het derde mogelijke patroon wordt ingegeven door *vermoeidheid*: het ontwijken van conflicten en concurrentie. Als dit aan de orde is wordt het zichtbaar door blind vertrouwen en idealisering van elkaar, of waanideeën over nieuwe producten of diensten die de organisatie zullen redden. Als één van deze patronen aan de orde is heeft dit uiteraard een negatieve invloed op de organisatie in kwestie. En hebben organisatieontwikkelaars (adviseurs, teamcoaches, interim-managers) een rol in het duiden hiervan.

De rol van de teamcoach

De rol van de teamcoach van executive teams vraagt wat mij betreft vooral het kunnen omgaan met paradoxen. In de interviews die ik heb gedaan voor mijn boek *Spiegel aan de top: over de praktijk van executive coaching* (Burger, 2013) kwam ik er een aantal op het spoor die ook relevant zijn voor de teamcoach namelijk:

Doen:	Maar ook:
Je cliënt en zijn vraagstuk serieus nemen	Kunst van het relativeren
Begrip voor rol en respect voor prestaties van je cliënt	Niet geïntimideerd of verlamd raken door zijn of haar positie en succes
Confronteren en feedback geven	Compassie en wegblijven van oordelen
Beschikbaar en volledig aanwezig zijn	Onafhankelijk en kritisch blijven, distantie houden
Aandacht voor persoonlijke issues	Wegblijven van ongewenst psychologiseren
Jezelf kennen en serieus nemen	Wegblijven van het vak van je cliënt en je rol begrenzen
Ruimte bieden om te werken met wat er is	De rode draad vasthouden
Veiligheid en containment bieden	Spannend maken en uitdagen, wendbaar zijn in interventies
De moed hebben te benoemen wat de ander nog niet ziet	In contact blijven met je cliënt
Focus op je cliënt	Focus op jezelf: rust en bewustzijn van parallelle processen

In mijn inmiddels lange ervaring als begeleider van executive teams ben ik er steeds meer van overtuigd geraakt dat het creëren van *containment* (Bion, 1970) het belangrijkste is wat een teamcoach te brengen heeft. Het scheppen van een sfeer die dermate veilig is dat er binnen de grenzen die gesteld worden door de coach een spannend of zelfs ‘helend’ gesprek gevoerd kan worden. Of wat Kets de Vries (2011) een moedig gesprek noemt: “een allesbehalve plezierige uitwisseling die nodig is om mensen in een organisatie in beweging te krijgen en hun ongepaste gedrag te laten varen.” Moedige gesprekken doen zich voor als mensen bereid zijn en geen angst hebben om oprecht te zeggen wat ze denken en voelen, tegen degenen tegen wie ze het horen te zeggen en om dat op een positieve en constructieve manier te doen, zodat anderen hun boodschap zonder oordeel kunnen horen en op eenzelfde manier kunnen reageren. Op constructieve en nooit op kwetsende wijze. Om dit goed te kunnen begeleiden, dient de teamcoach

‘present’ te zijn. Interventies die wat mij betreft hierbij passen zijn (Heron, 2010):

- In het hier en nu zijn: gecentreerd, present, alert en bewust;
- Luisteren naar non-verbale signalen, zowel bij je cliënt als bij jezelf;
- Het geven van volledige aandacht aan wat er nu gebeurt;
- Tussen de regels door luisteren en benoemen wat je hoort;
- Uitnodigen om te verdiepen zonder te oordelen;
- Checken of je dat wat er gezegd wordt goed begrepen hebt en daarmee een voorbeeld te zijn in hoe je luistert.

Effectieve coaching van executive teams vraagt wat mij betreft een combinatie van het scheppen van een sfeer van vertrouwen, voorbeeldgedrag en vitaliteit van de coach, om het voorgaande mogelijk te maken. Het gaat om het mogelijk maken van een goed

gesprek, waarbij het belangrijk is niet in de valkuil te lopen van standaard werkvormen die tussen de cliënt en het goede gesprek in komen staan. Werkvormen die vaak meer gaan over de onzekerheid van de coach en de behoefte aan controle, dan dat ze werkelijk bijdragen aan de kwaliteit van de communicatie.

Tips uit de praktijk van executive teamcoaching

Ik sluit graag af met een aantal tips uit mijn eigen praktijk als executive teamcoach:

Onderzoek de klik en zorg voor jezelf

Een teamcoach wordt vaak gebeld als de spanningen al zo hoog zijn opgelopen dat het team er zelf niet meer uitkomt. Alle ogen zijn gericht op de buitenstaander die verlichting moet brengen. Onderzoek met de teamleider in een eerste gesprek of er een 'klik' is, want ook bij teamcoaching is wat mij betreft de klik de belangrijkste voorspeller van effectiviteit (De Haan & Burger, 2013). Neem waar als 'projectiescherm' welke patronen je kunt voelen en waarnemen. Deze geven soms informatie over de patronen in de organisatie. Zoek bij voorkeur een collega die anders is dan jij (maar die dezelfde waarden deelt) die de opdracht met je samen wil doen. En organiseer alvast je eigen feedback (door coaching, intervisie of schaduwadvisering).

Snuif zoveel mogelijk patronen op

Ga op onderzoek uit. Voer gesprekken met het team, met individuele teamleden en soms ook met mensen om het team heen. Snuif op welke patronen zich in het team hebben ontwikkeld en probeer alvast wat feedback te geven om te onderzoeken hoe individuen en het team hiermee omgaan. Observeer het team bijvoorbeeld tijdens een reguliere vergadering.

Neem je eigen verantwoordelijkheid

Maak op basis van je 'diagnose' een voorstel voor de eerste bijeenkomst. Neem zelf verantwoordelijkheid voor het programma: als teamcoach weet jij het beste wat het team te doen staat. Laat je geen programma voorschrijven, maar ga staan voor wat jij denkt dat

nodig is. Omdat de organisatie en het team zich steeds ontwikkelen kun je niet aan de voorkant een heel traject ontwerpen. Plan om deze reden regelmatig overleg met je opdrachtgever en maak voor iedere sessie een nieuw psychologisch contract.

Zorg voor 'containment'

Zorg voor containment en een 'holding environment' zodat de sfeer zo veilig is, dat het ook echt spannend kan en mag worden (Burger & Roos, 2012). Dit heeft te maken met de fysieke ruimte, de spelregels, de structuur van de bijeenkomst en je eigen gemoedstoestand. En het in alle opzichten goed stellen van grenzen. Focus op patronen: wat gebeurt er in het hier en nu. Geef feedback en maak koppelingen naar de organisatieopgave, het werk en voornemens voor het vervolg. Hou goed contact met je opdrachtgever. Soms ontwikkelen deze gesprekken zich tot individuele coachingsgesprekken die gericht zijn op zijn of haar rol als leider van het team. Kies goed op welk niveau je intervenueert en vermijd eigen stokpaardjes, favoriete werkvormen of instrumenten: het (gesprek in het) team staat centraal, niet de coach.

Zorg voor jezelf

Wees je heel bewust van je eigen patronen en vraag feedback aan collega's. Neem je eigen gevoelens en emotionele stabiliteit serieus: teamcoaching is topsport dus zorg goed voor jezelf. In zowel mentaal, emotioneel, fysiek als spiritueel opzicht.

Weet wanneer je moet stoppen

Weet wanneer je moet stoppen en neem behoorlijk afscheid van een team dat je begeleid hebt. Vooral als afscheid nemen voor jou een thema is, is het belangrijk dat je dit niet laat doorwerken in hoe je met het team omgaat. Kondig het afscheid tijdig aan, bepaal op welke wijze je het programma vorm geeft en maak het rond. Gun een team ook weer een nieuwe begeleider. ■

Literatuur

- Bion, W.R. (1970). *Attention and interpretation*. Londen: Tavistock Publications Ltd.

- Burger, Y. (2013). *Spiegel aan de top, over de praktijk van executive coaching*. Amsterdam: Mediawerf.
- Burger, Y. & Roos, A. (2012). Containment. In: Ruijters, M. & Simons, R.J. (red), *Canon van het leren* (p. 149-158). Deventer: Kluwer.
- Haan, E. de & Burger, Y. (2013). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de & Burger, Y. (2013). Klik blijkt belangrijkste voorspeller, eerste bevindingen van groot onderzoek naar de opbrengsten van coaching. *Tijdschrift voor begeleidingskunde*, 4, 28-33.
- Haan, E. de & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap*. Assen: Van Gorcum
- Heron, J. (2010). *The Complete Facilitators Handbook*. Londen: KoganPage.
- Hogan J., Hogan, R. & R.B. Kaiser (2010). Management and Derailment: Personality Assessment and mitigation. In S. Zedeck (Ed.), *American Psychological Association handbook of industrial and organisational psychology*. Washington (DC): American Psychological Association.
- Kets de Vries, M. (2011). *Het egeffect*. Den Haag: Sdu Uitgevers.



Yvonne Burger

Yvonne Burger is deeltijd-hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap aan de Vrije Universiteit en tevens directeur van het Center for Executive Coaching. Daarnaast heeft zij een eigen praktijk als organisatieadviseur en executive (team) coach.

www.feweb.vu.nl/center-for-executive-coaching

NIEUWE WEBSITE ONLINE!

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TvOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine

**Meer dan
3500
artikelen!**

**Voordelige
IP-abonnementen
voor organisaties**

**Ruim
32.000
unieke
gebruikers**

Leden NOLOC, NVO2, Si'R, ICE Netherlands, NOBTRA, VITA, NVTA en NVE toegang tot het hele platform!

professioneel begeleiden.nl