Executive teamcoaching: alle zintuigen open!

Ik zit in een bijeenkomst met een directieteam uit de top van de publieke sector. We zijn met z'n achten en zitten in een zaaltje in een tot vergadercentrum omgebouwd landhuis. De spanning is om te snijden. Twee van de teamleden krijgen een hoog oplopende woordenwisseling. Ze begrijpen elkaar niet, luisteren niet naar elkaar en zijn zeer emotioneel over een recente aanvaring. Hun stemmen worden luider en de boosheid spat uit hun ogen. Ik ben de enige begeleider en denk: wat nu? Ik krijg het heet en kan even niets zinnigs meer bedenken. Ik heb te maken met zeer dominante persoonlijkheden, die het gevecht aangaan omdat ze weten dat ik erbij zit. Ik moet iets doen, maar wat!

AUTEUR: **YVONNE BURGER**

Herkenbaar? Als executive teamcoach krijg je te maken met situaties die veel van je vergen. Zware teams met zeer slimme, authentieke mensen, die de kracht van diversiteit niet altijd kunnen waarderen. Als teamcoach bied je *containment* en daarbinnen kan de spanning soms hoog oplopen. Dat vraagt veel van je vermogen om te verdragen. Wat mij helpt om staande te blijven is regelmatig te reflecteren met collega's die hetzelfde type werk doen. Want samen weet je meer en kun je vanaf een afstand beter bepalen wat een passende interventie is. Executive teamcoaching is een vak dat vaak wordt beoefend door zelfstandig werkende pro-

cesbegeleiders en dit vak is in ontwikkeling. In dit artikel ga ik in op waarom de vraag naar dit type executive coaching is toegenomen, wat de competenties zijn van een executive teamcoach, welke kennisgebieden inzicht geven in wat er gebeurt in een team en hoe je jezelf verder kunt ontwikkelen.

De groei van executive teamcoaching

Mede als gevolg van de wereldwijde crisis staan veel organisaties onder druk. Dit vraagt veel van bestuurders en directieleden. Maar ook zonder economische druk vraagt de toegenomen schaalgrootte van veel organisaties het nodige van bestuurs- en directieteams. De complexiteit van grote organisaties is groot en veranderingen, vernieuwingen en reorganisaties volgen elkaar in hoog tempo op. Ik ken veel vertegenwoordigers van de nieuwe generatie bestuurders, die zich goed realiseren hoe belangrijk reflectie op de samenwerking is. Immers, het hanteren van druk en complexiteit vraagt om een goede kwaliteit van de relaties. Dit besef draagt eraan bij dat er steeds vaker externe begeleiding wordt ingeschakeld in de vorm van executive teamcoaching.

Executive teamcoaching lijkt een waardevol middel om goed te blijven samenwerken, om het team op een hoger niveau van ontwikkeling te brengen en om conflicten vroegtijdig aan te pakken. Zeker wanneer er sprake is van herhalende communicatie- en interactiepatronen in het directieteam. Bestuurders en directieleden krijgen niet meer zo vaak feedback op hun eigen functioneren en onderlinge samenwerking. En zelfs als ze erom vragen, is het niet zeker dat de mensen om hen heen zich veilig genoeg voelen om deze feedback te geven. Een blik van buiten is daarom een waardevolle aanvulling, mits een teamcoach over voldoende lef, scherpte, nieuwe perspectieven en kennis over groepsprocessen beschikt.

Visie op teamcoaching

Het coachen van directieteams is volgens mijn definitie een manier van werkgerelateerd leren, waarbij reflectie op de kwaliteit van de samenwerking centraal staat. Niet als doel op zich, maar om het functioneren van de organisatie verder te versterken en de strategie en de doelstellingen van de organisatie te realiseren.

De teamcoach werkt aan het stimuleren van reflectie, het vrijmaken van kwaliteiten en het overwinnen van obstakels voor verdere ontwikkeling

Door teamcoaching worden teams en de individuele leden van die teams ondersteund in het vergroten van hun professionaliteit, door hun eigen relatie tot ervaringen en vraagstukken te bespreken. De teamcoach werkt aan het stimuleren van reflectie, het vrijmaken van kwaliteiten en het overwinnen van obstakels voor verdere ontwikkeling. Deze zijn vaak terug te voeren op de fase waarin het directieteam zich bevindt. Een startend directieteam vraagt om andere interventies dan een team dat al jaren vastloopt op herhalende patronen. Teamcoaches kunnen verschillen stijlen en methodieken inzetten, afhankelijk van de vraag en de context, en zetten vooral ook zichzelf in. De relatie tussen teamcoach en team is wat mij betreft van essentieel belang voor de effectiviteit van de coaching.

Competenties van executive teamcoaches

Executive teamcoaches moeten van vele markten thuis zijn. Zij zullen theoretische kennis nodig hebben over het leven aan de top van organisaties. Kennis bijvoorbeeld op het gebied van sociale psychologie, *corporate antropology, corporate governance*, psychodynamica en leiderschapstheorie. Teamcoaches dienen daarnaast bekend te zijn met de bestaande teamcoachingsmodellen en theorieën, ze moeten een kritisch en weloverwogen gebruik kunnen maken van diverse coachingstijlen en creatieve werkvormen. Ze zullen zich goed bewust moeten zijn van de ethiek en verantwoordelijkheid van de executive teamcoach. En natuurlijk is hun zelfkennis en zelfreflectie misschien wel de belangrijkste voorwaarde voor effectieve teamcoaching, om te voorkomen dat ze worden vastgezogen in zuigende organisatiepatronen. Effectieve teamcoaches hebben een eigen praktijktheorie over hun eigen stijl als executive teamcoach en kunnen wendbaar gebruik maken van andere stijlen, als de situatie hier om vraagt. Ze blijven niet vastzitten in vooraf opgestelde programma's, maar onderzoeken op reflectieve wijze en in het moment wat een situatie van ze vraagt.

Kennisgebieden van een executive teamcoach

Hiervoor noemde ik al een aantal kennisdomeinen, die wat mij betreft belangrijk zijn voor een effectieve teamcoach. Hieronder werk ik deze verder uit. Deze kennisgebieden geven inzicht in het leven in een groep, het leven in een tribe, het leven in een structuur, het leven in een systeem en het leven aan de top. Vijf verschillende invalshoeken, die helpen bij meervoudig kijken naar situaties waarin je terecht kunt komen met een team.

Het leven in een groep: sociale psychologie

Het kennisgebied van de sociale psychologie gaat onder meer in op wat er gebeurt in teams in groepen. Welke disfunctionele en irrationele groepsprocessen doen zich voor? Hoe kun je deze diagnosticeren en welke interventies brengen teams en groepen verder? Wat is de rol van *containmen*t en wat vragen groepsprocessen van een *facilitator*?

Het leven in een tribe: corporate antropology

Het kennisgebied van de corporate antropology gaat onder meer over de (organisatie)cultuur van een groep. Deze stroming geeft inzicht in thema's als macht en ranking. Hoe herken je bijvoorbeeld posities in de groep, hoe gaan teamleden om met macht en onmacht en hoe worden beslissingen genomen? Geven teamleden wel of niet een stem aan het minderheidsstandpunt? Hoe wordt omgegaan met diversiteit? Welke coalities worden gesloten en hoe werkt wederkerigheid?

Het leven in een structuur: corporate governance

Het kennisgebied corporate governance is een breed kennisgebied dat gaat over goed bestuur. Wat kunnen we bijvoorbeeld leren van ervaringen met topstructuur en bestuursmodellen. Wat zijn state-of-the-art ontwikkelingen in strategievorming en scenarioplanning? Hoe is het om te leven in een structuur, die steeds meer met risicobeheersing en regelgeving te maken krijgt? Hoe zoek je de ruimte en blijf je toch ethisch handelen?

Het leven in een systeem: psychodynamica
Het kennisgebied pscyhodynamica gaat onder meer over de psychoanalyse van teams en organisaties. Het geeft inzicht in sociale defensies in organisaties, groepsdynamica en hoe je kunt werken met organisatieopstellingen. De bril van de psychoanalyticus legt verbanden bloot tussen de biografie van de organisatie, de biografie van het team en de biografie van de individuele teamleden.

Het leven aan de top: leiderschap
Het kennisgebied leiderschap gaat onder meer over collectief en individueel leiderschap. Wat gebeurt er in de dynamiek van de bestuurskamer? Wat is de invloed van leiderschap op cultuur? Welke rollen zijn er in teams en welke schaduwkanten liggen er op de loer? Hoe ga je hiermee om als teamcoach?

Ontwikkeling van executive teamcoaches

Van executive teamcoaches verwacht ik state-of-the-art kennis op een aantal domeinen, maar met kennis alleen red je het niet in dit vak. Ontwikkeling op mentaal niveau is belangrijk, maar daarnaast is ontwikkeling op de emotionele, fysieke en spirituele dimensie ook noodzakelijk. Om contact te kunnen maken op gevoelsniveau, is het noodzakelijk om je eigen emoties goed te kennen en te hanteren. Om je eigen patronen te herkennen, zodat je ze niet gaat uitleven op je cliënt. Om veerkrachtig te kunnen blijven in spannende situaties, is je eigen fitheid essentieel en dien je goed voor jezelf te zorgen. Je moet weten wat je lijf van je vraagt zodat je *fit for the job* voor het team kunt staan. Je moet weten wat je wilt bijdragen aan het team en de organisatie, zodat je het moedig kunt volhouden als de situatie spannend wordt. In contact zijn met wat je eigen 'hogere doelstelling' en onderliggende waarden zijn is daarom wat ons betreft essentieel. En om echt te kunnen luisteren naar wat er boven én onder tafel gezegd wordt – met al je zintuigen 'open' – is een goede verbinding tussen hoofd, hart en lijf noodzakelijk. Een praktijk die je helpt om deze verbinding te maken – door bijvoorbeeld yoga, mindfullness, of te wandelen in de natuur – is misschien wel de beste voorbereiding op een ontmoeting met een ingewikkeld team. In ieder geval helpt dit mij om er in het moment te kunnen zijn, in contact met mezelf en met de groep, en te doen wat er op dat moment gedaan moet worden.

Deel je ervaringen

Er is heel veel literatuur over effectief teamwerk en er zijn veel werkvormen en ervaringen waar je uit kunt putten, als je met een team aan de slag gaat. Er is alleen (helaas) geen receptenboek beschikbaar waarin staat wat je als begeleider in een bepaalde situatie moet doen. De casus waarmee ik dit artikel start, kun je al op minstens vijf verschillende manieren interpreteren, als je door de bril van de hierboven besproken kennisdomeinen kijkt. Gaat het hier om een uit de hand gelopen groepsproces, om een waardeconflict, om een geëscaleerd structuurprobleem, om een irrationeel proces of een leiderschapsconflict? Of is er misschien iets heel anders aan de hand? Kilometers maken, reflectie met collega's en het vergroten van je eigen luisterkwaliteit, geven steeds meer inzicht. Maar meer onderzoek op het gebied van executive teamcoaching is wat mij betreft gewenst. Ik nodig je daarom graag uit om je ervaringen met me te delen.

Yvonne Burger is deeltijd-hoogleraar aan de VU en programmaleider van de postgraduate programma's Executive (Team) Coaching en de Master in Executive Coaching.
www.yvonneburger.nl

Dit artikel is mede tot stand gekomen door de gedachtewisselingen die ik heb gehad met de kerndocenten van de *postgraduate* opleiding Executive Teamcoaching van de Vrije Universiteit Amsterdam, Rob van Eijbergen en Danielle Braun. Dit nieuwe programma is geboren uit onze eigen behoefte aan ruimte voor reflectie met ervaren professionals, die dit vak serieus nemen en het graag samen verder willen brengen. Door reflectie op casuïstiek, onderzoek en persoonlijke ontwikkeling.