

Martijn Vroemen

Ook voor  
team-  
leiders!

# HANDBOEK TEAMCOACHING

**Helpen zonder bemoeizucht**

# Inhoud

Inleiding	11
Haiku	14
Begrippenlijst	15
<b>I Helpen zonder bemoeizucht</b>	<b>17</b>
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
<b>II Teamsucces door teamontwikkeling</b>	<b>41</b>
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
<b>III Problemen in teams en probleemteams</b>	<b>63</b>
11. Quickscan 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
<b>IV Modellen en werkvormen gebruiken</b>	<b>89</b>
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

<b>V</b>	<b>Systemisch werken en teamrollen</b>	<b>115</b>
	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
<b>VI</b>	<b>Het team als werkplaats voor verandering</b>	<b>141</b>
	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
<b>VII</b>	<b>Virtuele teams en teamtools online</b>	<b>169</b>
	31. Het einde van het vaste team?	171
	32. Zwermen, hotspots en het team als puntenwolk	173
	33. Het cabineteam als toekomstmodel	176
	34. Coachen van virtuele teams	179
	35. Tools voor het team online	183
<b>VIII</b>	<b>Het team richten en inrichten</b>	<b>189</b>
	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
<b>IX</b>	<b>Afspreken en aanspreken</b>	<b>217</b>
	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

<b>X</b>	<b>Een duik in de onderstroom</b>	<b>243</b>
	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
<b>XI</b>	<b>De psychologica van groepsgedrag</b>	<b>273</b>
	53. Op zoek naar efficiënte cohesie	275
	54. Elf disfunctionele groepsprocessen	281
	55. Onder de onderstroom: een laag dieper	295
<b>XII</b>	<b>De professionele teamcoach</b>	<b>299</b>
	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	339
	Aanvullend materiaal	340
	Team op Vleugels	341

---

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	Afweermecanismen	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 bemoeizuchtig. En ik zeg 'ook' voor teamleiders omdat dit geen boek over coachend leidinggeven 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 verwijfs 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 ontzettend 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 ervaringen. Het is sowieso heel lastig om een harde waarheid te claimen als het gaat om teams, want het kan weleens bemoeizuchtig overkomen. Een voorbeeld 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](http://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*

## Aanvullend materiaal

Voor wie na dit handboek nog meer wil weten, of meer wil oefenen, is er aanvullend materiaal. Zowel online verkrijgbaar, als 'live' tijdens opleidingen.

### **Praktijkboek Teamcoaching**

Bij een handboek hoort een werkboek. Voorlopig is dat er alleen nog online, maar wel gratis te downloaden. In dit boek vind je onder meer:

**Checklists** – Denk aan de regels voor feedback, een lijst met meer dan 50 teammodellen, veel tips voor het virtuele team, een overzicht van interventies (welke ken je allemaal?).

**Oefeningen** – Specifieke oefeningen met duidelijke instructie. Denk aan de feedback-carrousel, enkele spelvormen om het team in beweging te krijgen en het maken van je eigen teamroltest.

**Werkvormen** - Meer 'open' werkvormen, die je in allerlei situaties zelf kunt invullen en vormgeven. Zoals de vier-hoeken brainstorm, een stellingen-spel en diverse intervisievormen.

**Reflectiemateriaal** – Vragenlijsten, een kennisquiz en diverse korte reflectieopdrachten die je met jezelf kan doen, of met het team.

**Downloaden:** [www.teamchange.nl/handboek-teamcoaching](http://www.teamchange.nl/handboek-teamcoaching)

### **Erkende Leergang Teamcoaching**

Teamchange en Martijn Vroemen verzorgen open inschrijving workshops over teams en over veranderen. Er is ook een Leergang Teamcoaching voor (aanstaand team)coaches en teamleiders. De kern van het programma bestaat uit drie tweedaagse modules. Verder is er veel praktijkoefening en supervisie.

De modules zijn ook los te volgen. Deelnemers aan deze leergang kunnen zich als erkend teamcoach laten registreren bij de StiR. Ook voor teamleiders!

**Meer informatie:** [www.teamchange.nl/leergang-teamcoaching](http://www.teamchange.nl/leergang-teamcoaching)

## Team op vleugels

Het *Handboek Teamcoaching* is de aanvulling op *Team op Vleugels* uit 1995. Ze horen bij elkaar als oudere zus en grotere broer.

Het is een basisboek dat veel in opleiding wordt gebruikt, ook goed leesbaar is voor teams zelf. En een gids voor trainers, teamcoaches en teamleiders. Er staan tien hoofdstukken in, 50 reflectieoefeningen en 50 korte achtergrondverhalen.



### Hoofdstukken uit *Team op Vleugels* (300 pagina's)

Een	Tussen Holgersson en Livingstone
Twee	Teams in soorten en smaken
Drie	Motieven voor werken in teams
Vier	Succesfactoren voor teamwerk
Vijf	Teamtrubbels en valkuilen
Zes	Het ideale teamlid (bestaat niet)
Zeven	Leidinggeven aan teams en (zelf)sturing
Acht	Ontwikkeling en ontwikkelen van teams
Negen	Vliegles voor teams: vaardigheden
Team	Organiseren op basis van teams

Zie ook: [managementimpact.nl](http://managementimpact.nl) of [managementboek.nl](http://managementboek.nl).