

Visie op het coachen van je team

In dit hoofdstuk licht ik mijn visie op het coachen van een team toe. Cruciaal is dat je als team je eigen visie ontwikkelt en kent, want die vormt de basis voor al jullie handelen en geeft jullie kracht. Een doorleefde eigen visie is de basis van een stevige eigen koers. Het is jouw taak om je team daarbij te helpen en te ondersteunen. Daarbij ligt het accent op het team, maar ook de individuele teamleden verlangen aandacht. Je vindt hier ook een definitie van het begrip 'team' en een verdere uitwerking van jouw rol als leidinggevende teamcoach. Daarbij is het belangrijk dat je team het eigenaarschap van zijn ontwikkeling en daarmee steeds meer jouw taken overneemt.

Individuele teamleden coachen en je team coachen

Het accent ligt in dit boek op het coachen van je totale team. In de dagelijkse praktijk zul je zowel de individuele teamleden als het hele team coachen. Veel daarbinnen komt overeen. Regelmatig kun je dus waar 'team' staat ook 'teamlid' lezen en is de betreffende methodiek, vaardigheid of tip op beide toepasbaar. Als je je team coacht, ben je primair gericht op het totale team en de structuur daarvan. Plannings-, voortgangs- en evaluatie- of beoordelingsgesprekken houd je met de individuele teamleden, maar ook met het team als collectief. In deze gesprekken verbinden jullie de ambities en krachten van de individuen, het team en de organisatie. In je rol als teamcoach ben je primair gericht op het team met z'n eigen dynamiek, ambitie, kracht, en eigen denk- en doepatronen. Veronachtzamen jullie

echter de individuele teamleden dan gaan die bewust of onbewust de aandacht opeisen en dat beïnvloedt de teameffectiviteit.

Overlap en basis voor het handelen

Wat de visie op het coachen van je team betreft, hangt dit hoofdstuk nauw samen met *1 HOE Herken je een leidinggevende teamcoach?* en *2 HOE Herken je een effectief team?* Maar visie speelt eigenlijk in alle HOE's een rol. Visie sijpelt overal doorheen. Ik kan het niet vaak genoeg herhalen: visie is de basis voor je eigen handelen.

Sierra Maestra

Sierra Maestra is niet alleen een prachtig gebergte in Cuba, maar ook een topteam van muzikanten. Op 17 maart 2012 spelen ze live in Utrecht. Mijn vriendin en ik eten voor het con-

cert in een klein restaurant. De heren van Sierra Maestra zitten daar toevallig ook te dineren aan een grote, lange tafel. Je ziet het en je voelt het: dit is een eenheid. Kernwoorden zijn: respect, rust, genieten, kracht, samen en ook vrij. Een uur later zien we de muzikanten twee uur samen muziek maken. Het klinkt en swingt geweldig. Het is de kracht van de eenvoud en eenheid. We genieten van de meerstemmige zang en de ritmiek van de eenvoudige instrumenten. Zeer voldaan gaan we na afloop naar huis. Na dit indrukwekkende concert surf ik de volgende dag direct op het internet voor meer informatie over de band. Op latinartiesten.nl vind ik een prachtig artikel uit 2005 over de muziekgroep. Het begint in Cuba in 1976 en gaat over een groep studenten die muziek wilde maken, maar niet met de bestaande stroom wilde meedrijven. Hun muziek moest totaal anders klinken. Ze besloten terug te grijpen op de instrumenten en muziek van hun grootvaders, de muziek van de septeto's uit de jaren dertig. Door de jaren heen is het geluid van Sierra Maestra, ondanks allerlei veranderingen en wisselingen in de samenstelling van de band, nog altijd vrijwel hetzelfde gebleven. Volgens de heren komt dit doordat Sierra Maestra niet rond één specifieke artiest is geformeerd. Sierra Maestra is een collectief gebeuren waarbij de een de ander aanvult. Het uiteindelijke geluid van Sierra Maestra, haar 'sonoridad', wordt in hoge mate bepaald door de arrangementen. Deze zijn volgens de muzikanten het re-

sultaat van de synergie binnen de groep. Het zijn collectieve ideeën die tijdens repetities spontaan opborrelen. Wanneer iemand afhaakt, blijft de ketting grotendeels intact en zetten de andere muzikanten het werk gewoon voort, met hier en daar een vervangende schakel.

Als leidinggevende teamcoach wil je dat je team succesvol is en dat de teamleden hetzelfde doel voor ogen hebben. Bij een succesvol team is die collectieve ambitie dan ook zichtbaar en voelbaar. Zo vullen de teamleden van Sierra Maestra elkaar aan. Ze maken elkaar krachtiger en gunnen elkaar het podium, waar het goed toeven is. Ze hebben het niet alleen goed samen, maar zetten samen ook iets goeds neer. Bij wat ze samen doen, ervaren de teamleden en hun omgeving de synergie. Als groep zijn ze meer dan de som van losse individuen. Natuurlijk schijnt ook in een succesvol team niet altijd de zon, maar zelfs als het regent, zijn de teamleden krachtig en vormen zij een eenheid.

Definitie van een team

Er is sprake van een team als mensen onderling van elkaar afhankelijk zijn voor het bereiken van de beoogde resultaten.

Met z'n tweeën kun je dus al een echt team vormen. Als je niet zo afhankelijk bent van elkaar of maar weinig gemeenschappelijke doelen hebt, is het logisch dat je grenzen stelt aan hoeveel je wilt investeren. Zeker als je met tegenslagen en tegenstellingen te maken krijgt. Maar als een team wél werkt – kijk maar naar Sierra Maestra – kan dat heel veel kracht, inspiratie en energie opleveren.

Wat is teamcoaching?

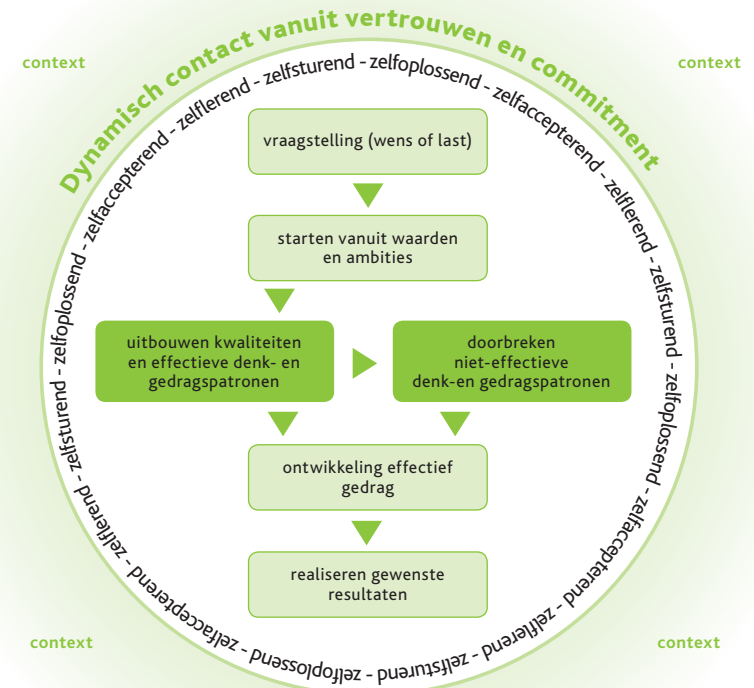
- Als leidinggevende teamcoach werk je op basis van vertrouwen en commitment.
- Uitgangspunten zijn de waarden, ambities en kwaliteiten van het team en van de organisatie.
- Door teamcoaching neemt het zelfaccepterend, zelfsturend, zelflerend en zelfoplossend vermogen van het team toe.
- Via een effectievere aanpak bereikt het team betere inhoudelijke en ontwikkelresultaten.

Je coacht je team vanuit wederzijds respect en op basis van vertrouwen en betrokkenheid. Je bent erop gericht dat je team:

- **zelfaccepterend** is. Het team neemt zichzelf waar en aanvaardt zichzelf zoals het is.
- **zelfsturend** is. Het team zet vanuit zijn eigen waarden en ambities de aanwezige talenten effectiever in en gaat beter om met belemmeringen.

- **zelflerend** is. Het team richt zich primair op positieve ervaringen en gebruikt missers als leerervaringen. Ze hebben ook meer plezier en worden steeds vaardiger in zelf leren.
- **zelfoplossend** is. Het team past zijn gedrag in verschillende situaties aan, met betere resultaten.
- **oog houdt voor de krachtenvelden** die spelen in de context. Het team richt zich daarbij op zaken die het zelf kan beïnvloeden.

Model Coachen



Het model Coachen kun je zowel voor individuele coaching als voor teamcoaching gebruiken.

Het laat zien dat je als leidinggevende teamcoach werkt vanuit dynamisch contact met het team en verbinding met de context, gebaseerd op vertrouwen en commitment. Er is voortdurend aandacht voor zelf accepteren, zelf leren, zelf sturen en zelf oplossen. Nadat de vraagstelling is bepaald, gaat het om:

1. Eigen ambities en waarden en die van de organisatie als startpunt

Eerst onderzoek je met het team de eigen ambities, overtuigingen en waarden van ieder teamlid. Dat is belangrijk, want die bepalen het gedrag van het team. Vervolgens focus je op het benutten en verbinden van de waarden en ambities van je team en de organisatie.

2. Kwaliteiten vrijmaken en effectieve denk- en gedragspatronen uitbouwen

Daarna zoek je met het team naar (potentiële) kwaliteiten en talenten die bijdragen aan het ontwikkelen van effectiever gedrag. Daarbij focus je op het activeren van wat al aanwezig, productief en gewenst is.

3. Belemmeringen beïnvloeden

Vervolgens help je het team belemmeringen weg te nemen die het bereiken van het teamdoel blokkeren. Deze stap is nodig, omdat interne en externe storende factoren een negatieve invloed kunnen hebben. Als de belemmeringen (de ineffektieve denk- en gedragspatronen) zijn verkend en uit de weg zijn geruimd, komen talenten beter uit de verf.

4. Ontwikkelen van effectief gedrag

Je vraagt het team naar de mogelijkheden om kwaliteiten beter te benutten. Het team heeft helder voor ogen welk gedrag het gaat ontwikkelen. Het team zelf – en niet jij – stuurt het leerproces, neemt er verantwoordelijkheid voor en doet ervaring op via de weg die de teamleden hebben gekozen.

5. Bereiken van gewenste resultaten

Het team en jij werken altijd resultaatgericht. Al staan bij coachen de resultaten van de eigen leerontwikkeling centraal, coaching moet uiteindelijk altijd een positief effect hebben op de inhoudelijke werkresultaten. Het team moet zich daar zelf verantwoordelijk voor voelen. Jij bent degene die het team op behaalde resultaten attendeert en hen ermee complimenteert.

Het team is mede-eigenaar van de eigen ontwikkeling en resultaten

Als je je team coacht, ben je erop gericht dat de teamleden:

- het beste uit zichzelf halen en zich blijven ontwikkelen, zowel individueel als in het team
- de bereidheid en bekwaamheid ontwikkelen om elkaar en het hele team te coachen in hun/zijn ontwikkeling
- zich eigenaar voelen van de inhoudelijke resultaten en de individuele en collectieve ontwikkelresultaten
- de ambities en krachten van individuen, het team en de organisatie met elkaar verbinden

- de individuele en collectieve leer- en innovatiekracht permanent ontwikkelen
- de collectieve teamkracht en teamambitie ontwikkelen, waardoor ze elkaar ook in lastige tijden en bij tegenslag kunnen steunen en versterken.

Het team neemt jouw taak steeds meer over

Eigenlijk werken jullie eraan dat het team steeds meer jouw taken overneemt. In die zin dat de teamleden zich als eigenaar van hun eigen functioneren en ontwikkeling opstellen. Dit vereist dat het team bereid en bekwaam is om zijn eigen functioneren te volgen, te evalueren en te ontwikkelen. Hierin coach jij het team.

Als teamcoach daag je het team uit om het individuele gedrag van teamleden altijd te begrijpen vanuit de denk- en gedragspatronen binnen het team. Je helpt de teamleden om te signaleren hoe ze elkaar continu beïnvloeden en hoe ze daarin beweging en perspectief kunnen creëren. Je maakt hen ervan bewust dat ze het één niet zonder het ander kunnen begrijpen en dat het geheel altijd meer is dan de som der delen. In *28 HOE Bewegen in krachtenvelden* meer hierover.

Stem je teamcoaching af op de taakvolwassenheid van het team. Welke taken moet het team uitvoeren om meer zelflerend en zelfsturend te opereren?

Wat is per taak de bereidheid en bekwaamheid van het team? Van daaruit krijg je een helder beeld van de actuele kwaliteiten en ontwikkelpunten van je team en welke coaching waar en wanneer gewenst is. Hoe taakvolwassener je team is, hoe meer je de teamleden kunt loslaten omdat ze in staat zijn zelf te leren en zelf te sturen. Dat geeft jou meer ruimte om te investeren in voorwaarden binnen de organisatie die het zelfleren en zelfsturen van het team stimuleren. Gebruik de checklist in *2 HOE herken je een effectief team?* voor een nulmeting van 'waar staat het team nu?' Door het hele boek heen vind je vervolgens ingangen die je helpen om kwaliteiten en ontwikkelpunten vast te stellen.

Weerstand in het team?

De ambitie van het team om meer zelflerend en meer zelfsturend te worden is een noodzakelijke voorwaarde om je team te kunnen coachen. Op de volgende vragen zou het antwoord ja moeten luiden:

- Willen de teamleden meer eigenaarschap?
- Weten ze hoe ze daaraan kunnen werken?
- Weten ze welke aannames, vaardigheden, houdingen en methodieken een positief effect hebben op dit zelflerend en zelfsturend vermogen van het team?

Wanneer die ambitie (nog) onvoldoende aanwezig is, is het zaak om dat eerst met elkaar te onderzoeken en vast te stellen wat er nodig is om hun weerstand te doorbreken en het team enthousiast te

maken voor het vergroten van de eigen zelfsturing (zie 21 HOE Omgaan met tegenstellingen en weerstand en 4 HOE Werken vanuit een collectieve ambitie). Daarna stel je de bekwaamheid van het team om zelf te leren en zelf te sturen vast. Op basis hiervan kan het team een collectief ontwikkelplan en de daaruit voortvloeiende individuele ontwikkelplannen formuleren.

Mocht het team onvoldoende bereid of bekwaam zijn om hieraan te werken, geef dan duidelijk aan binnen welk kader het team kan bewegen. Stel vervolgens met het team vast wat er nodig is om de gewenste situatie te realiseren. Dat dit niet altijd vrijblijvend en zonder consequenties is, mag duidelijk zijn.

Hoe coach ik zelf als trainer?

Als ik trainingen geef, doe ik dat bij voorkeur vanuit een coachende houding. Dat wil zeggen dat ik de deelnemers help om met elkaar hun eigen leerproces vorm te geven en hun leerdoelen te bereiken. Daarbij maken we afspraken over de doelen, de rollen en taken, en de werkwijze. De groep leert met en van elkaar en stuurt zichzelf om zijn eigen ontwikkeling vorm te geven. Dit draagt bij aan het bereiken van de individuele leerdoelen van de deelnemers. Het vertrouwen in deze gezamenlijke meerwaarde maakt dat zij er doorgaans voor willen gaan. Dat de groepsleden mede de inhoud en werkwijze bepalen, gaat stap voor stap en is afhankelijk van hun bereidheid en bekwaamheid. Meestal bestaat de groep uit leidinggevendenden of coaches. Natuur-

lijk blijf ik als trainer mijn specifieke bijdrage leveren, zowel inhoudelijk als procesmatig. Dit stem ik regelmatig af met de trainingsgroep. Daarbij richt ik me op wat voor hun leerontwikkelingsproces het meeste rendement oplevert.

Het geeft mij veel voldoening als de groep steeds meer bereid en bekwaam is om zijn eigen ontwikkeling te stimuleren en te waarderen, als de groepsleden het eigenaarschap oppakken voor hun eigen en elkaars leren. Ik geniet als de groep mij minder nodig heeft om zijn eigen potentieel vrij te maken en met zijn eigen belemmeringen om kan gaan. Ik krijg energie als ik juist door niets te doen, door actief te luisteren of met een compliment, een neutrale observatie, een open vraag, een korte theoretische toelichting, een instructie of een confrontatie eraan bijdraag dat de groep zelf steeds meer het eigen leren versterkt. Ik geniet als we open zijn, we soepel en direct in contact zijn, we elkaar waarderen en confronteren, elkaars essentie zien en gebruiken, en als we een gezamenlijke kracht ervaren. Ik vind het een uitdaging om met elkaar te zoeken, soms zelfs te worstelen, als het even niet vloeiend of zelfs stroperig gaat of even helemaal vastzit, en er uiteindelijk krachtiger met elkaar uit te komen. Ik geniet ervan als de leergroep zich primair richt op mogelijkheden en spanningen daarbij niet uit de weg gaat, maar deze juist gebruikt om de individuele en collectieve ontwikkeling te versterken. Heel vaak hebben deelnemers zin in de volgende bijeenkomst om nog meer te leren. Zeker ook omdat ze elkaar

als open, steunend en krachtig hebben ervaren. De groepsleden voelen zich steeds meer met elkaar verbonden en inspireren elkaar om samen te blijven leren en ontwikkelen.

Idealistisch en realistisch

Nogmaals: de visie en collectieve ambitie van het team zijn steeds het startpunt voor jullie handelen. Jezelf accepteren, zelf leren, zelf sturen en zelf oplossen staan centraal bij teamcoaching. Dat is nooit af en blijft altijd in beweging. Daarom is het belangrijk om niet alleen uitdagende doelen te stellen, maar vooral ook realistisch te blijven en met elkaar (kleine) successen te zien en ervan te genieten.

Als teamleden weinig investeren in hun eigen teamontwikkeling, zul je allereerst met elkaar moeten onderzoeken wat daaraan ten grondslag ligt. Stel met elkaar vast wat er wél al aanwezig is aan ambitie en kracht. En onderzoek hoe teamleden accepterend en lerend omgaan met wederzijdse beperkingen.

Ook jij hebt als leidinggevende een eigen stijl, kleur en kwaliteit. Nodig je team uit om zich hiermee te verbinden. Nodig ze ook uit om jou uit te dagen en je kritisch te benaderen. Dat maakt jullie beiden sterker.

Hoe mooi en krachtig het team ook is, het bevindt zich altijd in een context. Er zijn permanent externe boven- en onderstromen van invloed op het team. Denk bijvoorbeeld aan klanten, collega's, managers en directie, maar ook aan systemen, structuren en strategieën. Richt je als team op processen waar-

op je invloed hebt en ga rationeel en realistisch om met processen waarbij je invloed beperkt is. Succesvolle teams zijn herkenbaar en hebben een eigen kleur en identiteit, maar verbinden zich ook over de eigen grenzen heen. Ze staan open en dynamisch in contact met hun omgeving en maken daar gebruik van, omdat ze ervan overtuigd zijn dat dit tot grotere prestaties leidt.

Een zeer ervaren begeleider van managementteams zei bij zijn afscheid:

'Na dertig jaar mooie en intense ervaringen met managementteams moet ik constateren dat bij meer dan 70% na de prachtige meetings het "wij" snel weer in "jij" en "ik" veranderde en de teamleden snel terugvielen in eigen belangen, eigen koers, eigen kleur. Steeds opnieuw bleken keuzes zo gemaakt te worden dat eigen "divisie"-belangen prefereerden boven algemene organisatieamkracht en teambelangen. Het zal redenen hebben, bewust of onbewust gekozen vanuit angsten, beperkingen of verlangens en mogelijkheden. In ieder geval hielden en houden vele managementteams deze niet-synergetische samenwerking in stand. Men had en heeft er belang bij om niet te gaan voor krachtige samenwerking. Ja, het kost wat en je krijgt het niet zomaar, en er speelt zoveel! Maar toch ...'

Deze begeleider sprak een waar woord. Als alle teamleden de collectieve ambitie werkelijk dragen, zal het team volharden, ook bij tegenstellingen en

tegenslag. Ze zijn er dan van overtuigd dat ze samen meer kunnen betekenen als ze elkaar versterken. Bovendien beseffen en accepteren ze dat het eigenbelang op z'n tijd ondergeschikt is aan het algemeen belang. Kiezen ze daar niet voor omdat ze

vinden dat het 'samen' te weinig oplevert of omdat de neveneffecten te veel impact hebben, dan is dat prima, zolang ze daar dan ook maar helder over zijn naar elkaar en het niet ten koste gaat van de inhoudelijke resultaten.

DENK & DOE

Stel voor jezelf en met je team jullie visie op. Doe dat ook voor de waarde van het coachen van je team. Laat je daarbij inspireren door de informatie in dit hoofdstuk, *1 HOE Herken je een leidinggevende teamcoach?* en *2 HOE Herken je een effectieve team?* Vraag je af:

- Waarom wil je jouw team coachen?
- Waarom wil het team werken aan zelfacceptatie, zelf leren, zelf sturen en zelf oplossen?
- Wat is jullie visie op en wat zijn jullie uitgangspunten bij het coachen van het team?
- Welke voorwaarden moeten aanwezig zijn om je team te kunnen coachen?

Stel met elkaar vast wat er gebeurt als het team zichzelf steeds meer accepteert, zelf leert, zelf stuurt en zelf oplost. Welk effect heeft dat op de resultaten en het welbevinden van het team?

Ga met het team aan de slag om het eens te worden over de visie op en de uitgangspunten van jullie samenwerking en de ontwikkeling van het team. Verbind daar keuzes en acties aan.

Vanuit je rol als leidinggevende teamcoach ben je vooral gericht op **HOE** er samengewerkt wordt. Natuurlijk wel altijd met de resultaten in je achterhoofd. Je zult je een scherpe observator moeten tonen die onderzoekende en uitdagende vragen stelt over denk- en gedrag patronen vanuit een nieuwsgierige grondhouding en vertrouwen in de kracht van je team. Immers, je wilt dat het team zichzelf leert helpen. Deze **HOE** helpt jou het zelf leren en zelf sturen van het team te vergroten.

Patronen benoemen en vragen stellen

Alle verandering begint met bewustwording van je eigen denk- en gedrag patronen. Je vergroot het zelflerend en zelfsturend vermogen van je team door de denk- en gedrag patronen die jij in het team signaleert, neutraal te benoemen en er vervolgens verdiepende vragen over te stellen. Het doel van die vragen is dat teamleden zelf hun eigen denk- en gedrag patronen gaan signaleren, evalueren en waar nodig beïnvloeden. De vragen dagen het team uit om hun samenwerking gericht op een hoger plan te tillen. (In *12 HOE Samen leren* staat hoe een team zichzelf kan coachen.)

Zie je geen opvallend patroon en verloopt het proces effectief, dan kun je ervoor kiezen niet te benoemen wat je ziet. Bedenk echter wel dat je door patronen onvoldoende te benoemen het team 'gouden leerervaringen' ontnemt, of het nu om effectieve of ineffectieve patronen gaat. Het benoemen van effectieve patronen is net zo belangrijk en misschien nog wel belangrijker dan het benoemen van de niet-effectieve patronen. Zeker als je werkt vanuit een potentiële focus (zie *5 HOE Werken met potentieel*).

Je kunt ook kiezen voor niet direct interveniëren omdat je je team de kans wilt geven om zelf het patroon te signaleren en er een oordeel over te vellen. Of omdat je het team aan het einde van een overleg wilt vragen of ze patronen zien bij zichzelf.

Benoem een patroon altijd neutraal en nodig het team uit om er zelf een oordeel over uit te spreken. Vraag door op wat het oplevert om de positieve patronen meer te erkennen, te waarderen en in praktijk te brengen. Onderzoek bij belemmerende patronen waarom het team die in stand houdt. Vaak zit hier tijdelijk voordeel achter, bijvoorbeeld even geen conflicten of onzekerheid. Vraag door op wat het team kan doen om die belemmerende denk- en doepatronen te doorbreken en wat hen daarbij kan helpen. Albert Einstein schijnt ooit gezegd te hebben: 'Als je blijft denken wat je altijd dacht en blijft doen wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg.' Een waarheid als een koe. Als het team iets anders wil krijgen, moet het iets anders denken en iets anders doen. Als ze bij zichzelf 'meer van hetzelfde' signaleren, zullen ze dus het lef moeten hebben om dat te doorbreken en risico's moeten durven nemen.

Door je eigen indrukken te verwoorden en de goede vragen te stellen kun je hen hierbij helpen en stimuleren.

Alle teamleden zouden iets voorbereiden voor het overleg. Deze individuele voorbereiding zouden ze gebruiken om eerst in tweetallen hun bevindingen uit te wisselen om vervolgens met het hele team tot gezamenlijke conclusies te komen en daar acties aan te verbinden. Twee teamleden hebben zich niet voorbereid. Het team doet net of er niks aan de hand is en benoemt het gedrag niet. Ze koppelen de twee niet-voorbereiders aan twee wel-voorbereiders, komen daarna bij elkaar en spreken gezamenlijke acties af. Heel pragmatisch en lekker flexibel, geen vuiltje aan de lucht zullen de oplossingsgerichte, resultaatgerichte types zeggen. In dit team gebeurt het echter regelmatig (een patroon dus) dat ze elkaar niet aanspreken op het niet nakomen van afspraken. Daarmee houden ze een patroon in stand dat op termijn onherroepelijk ten koste gaat van de effectiviteit en niet bijdraagt aan de ontwikkeling van het team.

Teams hebben allemaal zo hun eigen patronen (terugkerende overtuigingen en gedragingen) in de manier waarop ze aan het doel werken. Vaak zijn ze er zo aan gewend geraakt dat het hun niet meer opvalt. Het zijn blinde vlekken geworden. Ze hebben een buitenstaander nodig die hen bewust maakt van die patronen. Of nog beter, die hun leert de pa-

tronen eerder te signaleren, zichzelf daar vragen over te stellen en er acties aan te verbinden. Die buitenstaander ben jij.

Grondhouding: vertrouwen en nieuwsgierigheid

Als leidinggevende teamcoach ben je dus vooral gericht op het 'hoe' en niet zozeer op het 'wat', de inhoud. Je zult moeten beschikken over de vaardigheden 'actief luisteren', 'vragen stellen' en 'confronteren', maar ook je grondhouding is cruciaal. Een grondhouding van waaruit je vertrouwen toont in en ruimte geeft aan het team. Spreek je vertrouwen regelmatig uit en toon ruimhartig je begrip en waardering. Daag het team uit om meer aan te gaan dan ze in eerste instantie willen of durven. Daarmee geef je te kennen dat je ervan overtuigd bent dat ze meer in huis hebben en dat je veel vertrouwen hebt in hun capaciteiten.

Voor alle duidelijkheid, vertrouwen hebben betekent dus niet altijd dat je alles maar prima moet vinden. Integendeel. Vanuit je vertrouwen in hun potentiële mogelijkheden reageer je juist af en toe directief en confronterend om hen aan te sporen het beste uit zichzelf te halen.

Blijf rustig en schiet niet te snel in de actie als het even niet zo lekker loopt, als er spanning is, en zelfs niet bij een flinke impasse. Ook dan help je het team door compassie te tonen, vertrouwen uit te stralen en hen te steunen en te stimuleren. Stel je ook acceptierend, nieuwsgierig en onderzoekend op. Zo'n grondhouding staat haaks op een oor-

delende houding waarbij jij van alles vindt en jij problemen ziet. Je wilt immers juist stimuleren dat ze hun eigen denken en doen onderzoeken, beoordelen en er lering uit trekken.

Helpen zichzelf te helpen

Als je team een appel doet op jouw expertise, hap dan niet direct toe door een advies te geven. Hoe goed je advies ook is en hoe gevleid je ook bent. Daarmee help je hen niet zichzelf te helpen. Stel altijd eerst vragen om samen onderliggende verlangens, belangen, kwaliteiten en belemmeringen te onderzoeken. Onderzoek met je teamleden wat ze zelf al in huis hebben en verder kunnen ontwikkelen om hun eigen ambities te verwezenlijken. Je helpt hen zichzelf te helpen door continu je vertrouwen uit te dragen, te focussen op mogelijkheden, veel open vragen te stellen, waardering uit te spreken en hen te confronteren als ze nalaten hun ambitie te leven en hun potentieel te gebruiken. Als mensen zelf hun eigen antwoorden vinden, iets aangaan en voor elkaar krijgen, versterkt dat hun zelfvertrouwen en hun zelflerend en zelfsturend vermogen.

Doseer je adviezen

Soms vul je aan met adviezen. Gewoon omdat je kennis en expertise bezit die in je team niet aanwezig zijn, of wanneer de tijd echt dringt. Blijf je echter afvragen wat het effect van jouw adviezen op de lange termijn is. Wordt het team er ook zelfsturender en zelflerender van? Een advies kan soms heel

effectief zijn, maar vraag je altijd af of je met een open vraag net zover of verder kunt komen.

Soms kun je minder neutraal zijn

Het is soms heel effectief om wel je eigen indruk of gevoel erin te gooien om het team in beweging te krijgen. Realiseer je wel dat dit jouw oordeel, jouw waarheid is en niet meer dan een middel om het team tot een eigen waarheid en koers te laten komen.

Blijf helder over kaders

Als je vanuit je rol als eindverantwoordelijke leidinggevende vindt dat bepaalde dingen echt 'moeten' gebeuren en er wat jou betreft geen ruimte is, wees dan glashelder en sta ervoor. Sta wel stil bij de impact hiervan op het eigenaarschap van het team en hoe je daarmee omgaat. Belangrijk is dat jullie open in gesprek blijven en wederzijds aandacht hebben voor gevoelens, verlangens en belangen. Op die manier kun je de ruimte creëren om je weer op gezamenlijke ambities te richten. Stem kaders en voorwaarden opnieuw af.

Een succesvol zelflerend en zelfsturend team

Als het team succesvol zelflerend en zelfsturend opereert, stellen de teamleden zichzelf en elkaar vanzelf de tien vragen hierna. In vogelvlucht gaat het om: signaleren, herkennen, oordelen, willen, onderliggende waarden onderkennen, effect en resultaat verhelderen, strategie uitwerken, aanwezige capaciteiten

gebruiken, interne en externe hulpbronnen mobiliseren, eerste acties en actoren vaststellen, commitment en vertrouwen uitspreken, en evalueren.

Tien vragen om het zelf leren en zelf sturen te vergroten

1. *Herkennen* jullie dit? (patroon in denken of doen)
2. Wat *vinden* jullie van dit patroon? (oordeel erover vormen)
3. Wat *willen* jullie met dit patroon bereiken? (ambities)
4. Wat maakt dit patroon *belangrijk* voor jullie (waarden) en wat gaat dat jullie *opleveren* (effect)? Waarom houden jullie er tot nu toe aan vast, terwijl het ongewenste effecten heeft?
5. Hoe gaan jullie het voortaan anders *doen*?
6. Wat hebben jullie *al in huis* om het anders te doen?
7. Wat hebben jullie *daarbij nodig* (van jezelf, anderen en qua voorwaarden)?
8. Wat zijn jullie eerste *acties* en *wie* gaan die uitvoeren?
9. Wat is jullie *commitment* aan en *vertrouwen* in de acties? Hoe zien en ervaren we dat?
10. Hoe gaan jullie de voortgang *evalueren*? (altijd eerst succeservaringen op het gebied van inhoudelijke resultaten en ontwikkelresultaten bespreken)

Als teamcoach ben je scherp op de antwoorden, maar je blijft zo neutraal mogelijk. Daag het team uit om zelf tot conclusies te komen.

De tien vragen zijn goud waard. Zorg dat je teamleden zich deze tien vragen zo eigen maken dat ze deze in allerlei situaties inzetten. Teamleden kunnen de vragen ook aan zichzelf, de ander of elkaar stellen. Vervang 'jullie' dan door 'ik', 'jij' of 'wij'.

DENK & DOE

- **Neem met het team de tien vragen door aan de hand van een actueel patroon in het denken en doen van het team. Bespreek met elkaar de waarde van de vragen.**
 - **Bespreek met het team hoe jij en hoe het team de tien vragen gaan gebruiken om gericht het zelf leren en zelf sturen te ontwikkelen.**
 - **Spreek met het team af wanneer en hoe het de tien vragen wil inzetten en gebruiken.**
-