

# **Handboek procesbegeleiden voor teamcoaches**

*Rake interventies in het hier-en-nu*

**Jaco van der Schoor en  
Daan V. Rookmaaker**

**Boom**

# Inhoudsopgave

<b>Leeswijzer</b>	<b>13</b>
-------------------	-----------

## HOOFDSTUK 1

<b>Dit is procesbegeleiden</b>	<b>17</b>
1.1 Procesbegeleiden, wat is het nu precies?	17
1.2 Vragen van teams: de vier dimensies van effectieve teams	19
1.3 Werkniveaus van de procesbegeleider	26
1.4 Het spanningsveld van de procesbegeleider	28
1.5 Ten slotte: leer over je eigen rol	38

## HOOFDSTUK 2

<b>Focus bepalen: van ontwikkelvraag naar programma</b>	<b>39</b>
2.1 Met wie contracteer je de ontwikkelvraag?	41
2.2 Het intakegesprek met de opdrachtgever	42
2.4 Informatie vanuit meerdere perspectieven ophalen	52
2.5 Enkele valkuilen in het intakegesprek	57
2.6 Diagnose van dimensies: zo kom je van de ontwikkelvraag naar een programma	63
2.7 Samengevat	65
2.8 Ten slotte: je eigen reflectie	65

### HOOFDSTUK 3

<b>Contracteren in het team: direct aan de slag</b>	<b>67</b>
3.1 Aan de slag zonder uitgebreide intake: overzicht en casus	68
3.2 Aan de slag zonder uitgebreide intake: zo kijk je ernaar	71
3.3 Direct aan de slag: weten wat er speelt	75
3.4 Oefening: weten wat er speelt	81
3.5 Andere vormen om direct te starten met een team	84
3.6 Ten slotte: jouw reflectie	88

### HOOFDSTUK 4

<b>Procesinterventies op een rij</b>	<b>89</b>
4.1 Verschillende procesinterventies in teams	89
4.2 Een gesprek loopt op de inhoud vast	90
4.3 Bij opvallend of verstorend (groeps)gedrag	91
4.4 Persoonlijke aanvallen in de groep	92

### HOOFDSTUK 5

<b>Inhoudelijke discussies die vastlopen</b>	<b>93</b>
5.1 Verharde standpunten in de groep: een casus	93
5.2 Verharde standpunten in de groep: zo kijk je ernaar	95
5.3 Het verbinden van verharde standpunten: de verbindende procesinterventie	99
5.4 En als ze er dan nog steeds niet uitkomen: zo kijk je ernaar	106
5.5 Op zoek naar de dieperliggende oorzaak: de verdiepende procesinterventie	112
5.6 Oefening: gijzelende gedachten herformuleren	114
5.7 Ten slotte: reflectie op jouw praktijk	115

### HOOFDSTUK 6

<b>Dynamiek binnen teams bespreekbaar maken</b>	<b>117</b>
6.1 Als jou iets opvalt in de groep: een casus	117
6.2 Als jou iets opvalt in de groep: hoe kijk je ernaar?	118

6.3	Dynamiek bespreekbaar maken: collectief ontschuldigende procesinterventie	123
6.4	Als de onderlinge dynamiek ineffectief is: een casus	124
6.5	Als de onderlinge dynamiek ineffectief is: hoe kijk je ernaar?	125
6.6	Onderlinge dynamiek bespreken: de openleggende procesinterventie	129
6.7	Als het team niet wil bewegen: een casus	131
6.8	Als het team niet wil bewegen: hoe kijk je ernaar?	132
6.9	Het team in beweging krijgen: de confronterende procesinterventie	138
6.10	Oefeningen	139
6.11	Ten slotte: reflectie op jouw praktijk	142

## HOOFDSTUK 7

	<b>Persoonlijke aanvallen in de groep</b>	<b>145</b>
7.1	Iemand reageert aanvallend op een ander: een casus	145
7.2	Iemand reageert aanvallend op een ander: hoe kijk je ernaar?	146
7.3	Iemand reageert aanvallend op een ander: de individueel ontschuldigende procesinterventie	152
7.4	Kritiek op jouw rol of aanpak: een casus	154
7.5	Kritiek op jouw rol of aanpak: zo kijk je ernaar	155
7.6	Over wie gaat dit nu eigenlijk: de kritiekoplossende procesinterventie	162
7.7	Oefening: kritiek groepsdynamisch duiden	164
7.8	Ten slotte: reflectie op jouw praktijk	166

## SLOTWOORD

	De wereld achter de magie	167
--	---------------------------	-----

BIJLAGE 1	
Voorbeeldprogramma's	169
Voorbeeldprogramma 1:	
Teamontwikkeling van een OR in één dag	169
Voorbeeldprogramma 2:	
Studiedag leerkrachtenteam van een basisschool	172
BIJLAGE 2	
Terugkoppelsessie na invullen TeamQ	175
BIJLAGE 3	
Quickscan, hoe staat het team ervoor?	177
Lijst van interessante literatuur en achtergronden	179

## Leeswijzer

Je bent begonnen in een boek over procesbegeleiden voor teamcoaches, dus hoogstwaarschijnlijk heb je een beeld bij procesbegeleiden en vermoedelijk doe je het zelfs weleens. Of je bent gewoon heel nieuwsgierig naar wat het is. Hieronder lees je wat het je als teamcoach (in de dop) oplevert om dit boek te lezen. En ook als je geen teamcoach bent, is dit boek zeker de moeite waard.

Verwoord nu eens in één zin: wat is procesbegeleiden dan precies?

Lastige vraag toch?

Heb jij als teamcoach weleens klanten die vragen om een *procesbegeleider die hier-en-nu-interventies maakt*? Nee, hoogstwaarschijnlijk niet! Hier-en-nu-interventies maken is vaktaal van teamcoaches en procesbegeleiders.

Klanten hebben zo hun eigen taal. Klanten komen met hun teamprobleem bij je. *'We moeten meer vanuit één visie gaan opereren. Help ons de visie te ontwikkelen. We hebben meerdere subgroepen in het team, ik wil dat dat verandert.'* Of: *'We gaan agile werken, help ons.'*

Het is aan de teamcoach om die klantvraag te vertalen naar een ontwikkelopdracht. Als je dat gedaan hebt, kun je een passende aanpak van een teambijeenkomst kiezen. Een aanpak waarin je mogelijk ook aan procesbegeleiding gaat doen, maar zeker niet altijd!

Dit boek gaat over het gehele proces; van de klantvraag tot het ontwerp van de teambijeenkomst. Van de start van zo'n bijeenkomst, tot het begeleiden van de bijeenkomst zelf. De belangrijkste focus ligt op de interventies die je doet als je daadwerkelijk gaat procesbegeleiden.

Als je werkelijk gaat procesbegeleiden, loop je de kans om tegen ingewikkelde situaties in de teamdynamiek aan te lopen. Wat doe je als begeleider als er tijdens zo'n bijeenkomst gedoe ontstaat in het team, of als de emoties oplopen, of als teamleden zich juist niet openstellen? Of hoe reageer je als er heftige aanvallen zijn, op elkaar of zelfs op jou?

In hoofdstuk 1 geven we een conceptueel denkkader voor de procesbegeleider, daarop grijpen we ook terug in de daaropvolgende hoofdstukken.

De intake met een opdrachtgever of het team, beschrijven we in hoofdstuk 2. Daarin lees je ook over de vier dimensies van effectieve teams en hoe je die gebruikt om je programma samen te stellen. In hoofdstuk 3 lees je over de start van een bijeenkomst met een team, en een paar geschikte werkvormen daarvoor.

In hoofdstuk 4 vind je een overzicht van een aantal veelvoorkomende lastige situaties uit de praktijk, met de daarbij passende procesinterventie.

In de hoofdstukken 5 tot en met 7 werken we die procesinterventies voor je uit. Je leest telkens een praktijkcasus, een conceptueel methodisch kader en een aantal concrete tips en adviezen over wat je in die situaties als procesbegeleider doet. Ook vind je er telkens een handig, concreet stappenplan over hoe je die procesinterventie uitvoert.

### *'Proces begeleiden' of 'procesbegeleiden'*

In dit boek lees je meermaals het woord procesbegeleiden. De spellingscontrole adviseerde ons dat woord op te knippen: proces begeleiden. Dat advies om het op te knippen hebben wij genegeerd, omdat we vinden dat de activiteit van een procesbegeleider gevangen moet worden in één werkwoord: procesbegeleiden.

### *Doelgroep*

Dit boek hebben we geschreven voor teamcoaches en procesbegeleiders die als externe begeleider teams (willen gaan) begeleiden. Dat betekent dat je als begeleider zelf geen onderdeel (teamlid) van het team bent, en dat je niet vanwege je inhoudelijke expertise over de inhoud van het werk gevraagd wordt te begeleiden. Je bent dus expert in het begeleiden van teams in plaats van expert op de inhoud van het werk. Kort gezegd: de focus van de procesbegeleider – zoals wij die definiëren – is gericht op de wijze waarop er over onderwerpen wordt gesproken en waarop besluiten genomen worden. Zo'n procesbegeleider heeft zelf geen belang bij de inhoud van het besprokene of van het genomen besluit. Natuurlijk begeleiden teamleiders of leidinggevendenden ook het proces in teams, en toch is dat anders. Zij maken namelijk deel uit van de dynamiek die zich in het team afspeelt en hebben een inhoudelijk belang bij de keuzes van de teams die ze begeleiden. Daarmee zijn de interventies voor hen anders dan voor externen. Maar ondanks dat we dit boek niet voor hen geschreven hebben, zijn de inzichten in dit boek voor hen wel van waarde.

De term procesbegeleiden wordt in organisaties ook wel gebruikt voor het proces van het implementeren van nieuwe werkwijzen, methodes en werkprocessen. Deze begeleiders/adviseurs werken in de dynamiek van organisatiestructuren. En dat zien we als een andere professie dan het begeleiden van de dynamiek van teams.

### *Casuïstiek*

Verder lees je in dit boek verschillende casussen. Elke casus komt direct uit onze werkpraktijk. Om de privacy van klanten, personen en bedrijven te waarborgen, hebben wij namen en soms geslachten van personen veranderd, hebben wij bedrijfsnamen weggelaten en hebben wij casussen soms in een andere branche geplaatst. Mocht je, ondanks deze zorgvuldige aanpak, jezelf of je bedrijf herkennen en hier problemen mee hebben, neem dan contact met ons op zodat we in een volgende druk jouw casus verder kunnen anonimiseren.



### *Zelf aan de slag*

Aan het eind van de meeste hoofdstukken vind je een oefening of een paar reflectievragen voor jezelf. Ze helpen je de inhoud van dit boek beter eigen te maken. Vaak is het een korte toepassingsoefening of gaat het over de toepassing van de inzichten in een eigen praktijksituatie. Houd bij die beantwoording een echte teamvraag uit je praktijk voor ogen. Heb je die (nog) niet? Beantwoord deze vragen dan alsof je een team zou gaan begeleiden. Maak het voor jezelf zo concreet mogelijk.

Ook raden we je aan om je antwoorden te bespreken aan de keukentafel, de lunchtafel of in een professionele intervisiegroep. Het met een ander herhalen van de inhoud, of het actief reflecteren op nieuwe inzichten en mogelijke toepassing daarvan is een effectieve manier om je de nieuwe inzichten eigen te maken. En naast effectief is het ook gewoon heel leuk om het samen over je vak te hebben. Minstens zo belangrijk.

We wensen je veel succes bij het lezen en toepassen van de praktische handvatten uit dit boek.

## Dit is procesbegeleiden

### 1.1 Procesbegeleiden, wat is het nu precies?

Heb jij *procesbegeleider* op je LinkedIn-profiel of op je website staan? Of noem je jezelf *teamcoach*, *teamadviseur*, *(team)trainer* of *consultant*? Of heb je het er niet op staan, maar zou je dat wel willen? Maar wat ben je dan? Wat is, of doet een procesbegeleider juist wel, of juist niet?

Het antwoord op deze vragen is niet zo een-twee-drie te geven. Want er bestaan verschillende beelden over het doen en laten van de procesbegeleider. Je hebt er vast ook je eigen beeld van. En nu, nu ben je begonnen in een handboek over procesbegeleiden. Voordat we in dit boek aan de hand van casuïstiek ingaan op de vaardigheden van een procesbegeleider, definiëren wij hoe we aankijken tegen het fenomeen procesbegeleiden.

We hanteren de volgende definitie:

Procesbegeleiden is de vaardigheid van een begeleider om in teams te werken met dat wat zich in het hier-en-nu voordoet in de dynamiek van het team. Met als doel de ontwikkeldoelen van dat team te realiseren.

Laten we de verschillende onderdelen van deze definitie eens wat verder onderzoeken.

*Procesbegeleiden is een vaardigheid.* We zien het als een vaardigheid, een activiteit. Als gereedschap dat te ontwikkelen is. Dat betekent dat de activiteit procesbegeleiden in principe door professionals met een verschillende rol gedaan kan worden. Denk bijvoorbeeld aan een teamlid, leidinggevende, HRM'er of externe begeleider.

Toch is er een groot verschil of je als onderdeel van het team (teamlid of leidinggevende), of als externe (coach, teamcoach, HR-adviseur) het proces van een team gaat begeleiden. Het voornaamste is dat iemand die onderdeel van het team is, ook vast onderdeel van de teamdynamiek in de praktijk is. En daarmee heeft diegene een dubbele rol: begeleider en onderdeel van de dynamiek, het systeem.

*Procesbegeleiden vindt plaats in teams.* Dat is wezenlijk anders dan 'in groepen'. Groepen zijn verzamelingen individuen die tijdelijk bij elkaar zijn. Een gelegenheidsteam dus. Een team daarentegen is een groep individuen die bij elkaar zijn omdat ze gezamenlijk in de praktijk iets nastreven en van elkaar afhankelijk zijn om die doelstelling te realiseren. Bijvoorbeeld goede zorg verlenen, onderwijs verzorgen, een organisatie leiden, producten of diensten ontwikkelen of verkopen.

Dit onderscheid tussen groep en team is van belang omdat er juist bij teams een duidelijke relatie is tussen de dynamiek in het hier-en-nu (tijdens de begeleiding), en de dynamiek in de praktijk. En daar maak je als procesbegeleider nou precies gebruik van.

*De procesbegeleider werkt in het hier-en-nu.* Elk team heeft zijn eigen dynamiek, zijn eigen patronen. Die zijn deels afhankelijk van de organisatiecultuur, de samenstelling, en zeker ook van de mate van volwassenheid van het team. Elke cultuur, samenstelling en mate van volwassenheid brengt een eigen dynamiek met zich mee. Soms is die dynamiek helpend om goed samen te werken en om doelen te halen, en soms ook niet. Een procesbegeleider kijkt naar die dynamiek, en kiest ervoor om daar al dan niet in te interveniëren met als doel dat het team erover in gesprek gaat.

*Procesbegeleiden heeft als doel om ontwikkeldoelen te halen.* Procesbegeleiden heeft focus! In een teambegeleiding is weinig erger dan dat alles bespreekbaar kan en moet worden. Dat wordt pas ongemakkelijk in een team. Bij procesbegeleiden is het de kunst om zulke interventies te doen, dat ze helpen om gestelde ontwikkeldoelen te behalen. Dat kunnen doelen zijn zoals: hoe krijgen we meer een aanspreekcultuur, hoe zorgen we dat we flexibeler kunnen inspelen op de vraag van onze klanten, wat zijn onze doelen voor komend jaar? Hoe je die ontwikkeldoelen bepaalt, wanneer je die bepaalt, wie die bepaalt, en of die vaststaand, hybride of flexibel zijn, lees je in hoofdstuk 2.

Bovenstaande roept nu de vraag op: is een teamcoach dan ook een procesbegeleider? Of anders: als je procesbegeleidt, ben je dan aan het teamcoachen?

Jazeker! Elke teamcoach die aan inhoudelijke ontwikkeldoelen met een team werkt, werkt in de dynamiek van het team. En juist in die dynamiek doen zich situaties voor die van invloed zijn op het wel of niet halen van de ontwikkeldoelen. En dan moet je er als teamcoach wat mee. Of anders gezegd: in het hier-en-nu doet zich een dynamiek voor, die zich ook in de praktijk voordoet. En dat moet je met het team bespreekbaar maken. Je zet als teamcoach dan je vaardigheden als procesbegeleider in.

## 1.2 Vragen van teams: de vier dimensies van effectieve teams

Elke klant heeft zijn eigen manier van naar zijn teamprobleem of teamvraag kijken. Zo beschouwd is het aantal vragen eindeloos. Als we wat nauwkeuriger kijken naar waar die teamontwikkelvragen nu eigenlijk over gaan, dan zien we dat er een aantal hoofdthema's zijn. Het helpt de klant als jij als begeleider in staat bent zijn vraag te ordenen in die thema's. Dat geeft hem houvast en helpt jou bij het bepalen van de aanpak.

Neem de vraag die we krijgen van een team verkopers van medische hulpmiddelen. Zoals de regiomanager het verwoordt: *‘Het botert niet, er is geen onderlinge klik.’*

Als we met de regiomanager die verantwoordelijk is voor dit team in gesprek gaan, blijkt ‘het botert niet’ een korte historie te hebben. Het team is een jaar geleden ontstaan uit het samengaan van twee verschillende regiotteams. De huidige regiomanager was voorheen manager van een van de deelregio’s. De targets worden niet gehaald, er is sprake van subculturen binnen het nieuwe team en mensen raken gedemotiveerd als ze bij elkaar zitten. Zodra ze met z’n allen bij elkaar zijn, wordt het wie-de-grootste-mond-heeft-die-wint. Althans, zo lijkt het. Het resultaat: teamleden komen niet meer op het overleg, stemmen minder met elkaar af, gaan veel op pad en hebben het idee de kar alleen te trekken.

Wanneer we uitzoomen op de vraag en wat nader onderzoek doen naar hoe dit team tot stand gekomen is, blijkt dat dit team uit een fusie is ontstaan. De ene helft van het team is gewend heel hard te werken door veel onderweg te zijn en vooral bezig te zijn om omzet te scoren. De andere helft van het team is juist hard aan het werk door bezig te zijn met de langetermijnontwikkeling van het team, en werkt volgens een strategie. Beide hebben ze het gevoel bezig te zijn met het goede, alleen ziet het goede er anders uit.

In het teamtraject laten we de teamleden met elkaar in gesprek gaan over hoe zij aankijken tegen ‘het goede doen’. Dat blijkt heel verhelderend. Eigenlijk heeft dat gesprek nooit eerder zo goed plaatsgevonden. Daardoor is het mogelijk om elkaar te gaan begrijpen. Dit zorgt voor veel aha-momenten. En een gedeelde manier van hoe ze als geheel team hun targets denken te gaan halen. De taken worden uiteindelijk net wat anders verdeeld.

Wat je hier ziet, is dat de regiomanager met een heel open probleemstelling bij je komt: 'het botert niet'. Waarom het niet botert, kan heel veel verschillende oorzaken hebben. Die achtergrond bij de vraag heb je nodig om een juiste analyse en een passende programmaopzet te maken.

Het onderzoeken van de vraag achter de vraag doe je door de volgende vier dimensies goed uit te vragen:

1. Bestaansrecht: hiervoor zijn wij bij elkaar.
2. Inrichting: zo zijn wij georganiseerd.
3. Dynamiek: zo werken wij samen.
4. Omgeving: dit is het krachtenveld.

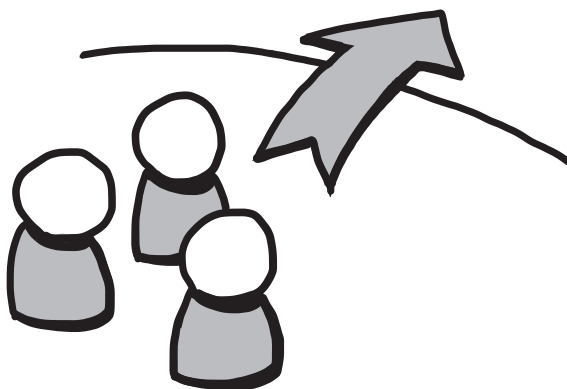
In deze vier dimensies komen alle cruciale onderdelen van teamwork aan bod. Van teamcultuur tot teamstructuur. Van strijd om de macht tot strijd om de klant. Van interne contacten tot externe leveranciers. En van ongeschreven regels tot officiële afspraken.

### *1.2.1 De eerste dimensie: bestaansrecht*

Een team is er met een bepaalde reden. Sommigen noemen dat 'de why', anderen 'de bedoeling'. Het team dient een doel en is verantwoordelijk voor het behalen van een resultaat. Succesvolle teams zijn in staat zich te verbinden aan het doel en een scherpe focus op het eindresultaat te houden. Het doel en de concrete resultaten vormen de reden waarom mensen zich verbinden aan een team en zich ervoor willen inzetten. De belangrijkste vraag die ieder team moet kunnen beantwoorden is dan ook: in hoeverre zijn de teamleden doordrongen van het bestaansrecht en hebben ze zich gecommitteerd aan de te behalen doelen?

Een effectief team formuleert niet alleen doelen en resultaten, maar bewaakt ook de voortgang, evalueert op gezette tijden de resultaten en leert van die evaluatie. In veel teams loopt dit lang niet altijd goed. Aan het begin van het jaar worden de jaarplannen uitgewerkt en aan het einde van het jaar wordt vrolijk geconstateerd dat allerlei doelstellingen niet behaald zijn. Daarna wordt deze jaarcyclus opnieuw opgestart. Veel

frustratie over niet behaalde doelen is te voorkomen door geregeld te evalueren en eventueel bij te sturen. Als een team een duidelijk bestaansrecht heeft en de teamleden zijn daarvan doordrongen, dan helpt dat in de praktijk van alledag om de juiste beslissingen te nemen en de juiste acties in het team uit te zetten.



Figuur 1.1 Bestaansrecht: hiervoor zijn wij bij elkaar

Vragen van teams die worstelen met hun bestaansrecht:

- Help ons om onze eigen toegevoegde waarde te formuleren.
- In ons team vinden we niet allemaal hetzelfde belangrijk, hoe krijgen we de neuzen dezelfde kant op?
- Of ze het nu leuk vinden of niet; we gaan die kant op en ze moeten wel mee.
- Hoe kunnen wij onze klanten de hoogste kwaliteit bieden, terwijl ze vragen om goedkope oplossingen.
- We werken ons een slag in de rondte, maar we leggen allemaal een andere focus in het team. Kunnen we tot een gedeelde visie komen?

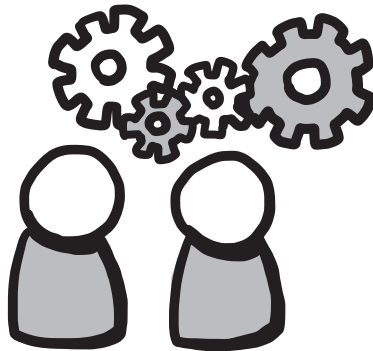
### 1.2.2 De tweede dimensie: inrichting

Wil een team doelstellingen realiseren, dan is een goede inrichting van belang. Bij inrichting gaat het om de taken, de samenstelling en de structuur van een team. Voor teamleden is het fijn als de taken helder zijn en een duidelijke afbakening hebben. Er is meestal behoefte aan een helde-

re structuur en een overzichtelijke indeling van de werkzaamheden. Dit betekent dat op voorhand duidelijk moet zijn welke competenties vereist zijn. Ook de samenstelling en de structuur van het team dient helder te zijn en geen ambiguïteiten te kennen.

De structuur van het team is allereerst de manier waarop het georganiseerd is. Denk aan werktijden, planning en de manier waarop teamleden met (zelf)roosteren omgaan. De structuur moet helder zijn en mensen moeten zich er in zekere mate in kunnen vinden, anders bestaat het gevaar dat mensen hun weg buiten de structuur gaan zoeken.

Ten tweede valt onder de structuur de manier waarop het team informatie en kennis deelt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de overlegstructuur of het werken volgens werkprocedures en -afspraken. Hoe gaan we om met het betrekken van parttimers bij besluiten op dagen dat ze er niet zijn? Hoe geven we invulling aan de verschillende informatiebehoeften van medewerkers? Hoe vaak vergaderen we? Hoe organiseren we de overdracht van cruciale informatie in teams die doorlopend en in wisseldiensten werken? Hoe houden we elkaar op de hoogte wanneer we delen van de dag onderweg zijn?



Figuur 1.2 Inrichting: zo zijn wij georganiseerd

Vragen van teams die worstelen met hun inrichting:

- De informatie is versnipperd over mijn teamleden. Hoe houd ik dat bij elkaar?



- Moet ik het werk verdelen in twee kleinere teams of juist niet?
- Wij hebben een prachtige planning. Maar niemand houdt zich eraan. Hoe zorg ik ervoor dat dit wel gebeurt?
- Hoe behoud ik kennis, ook als mensen vertrekken?
- In onze organisatie wordt meer overlegd dan gewerkt. Is dat normaal?
- Al die verschillende types in mijn team leiden tot een hoop gedoe, hoe ga ik hiermee om?

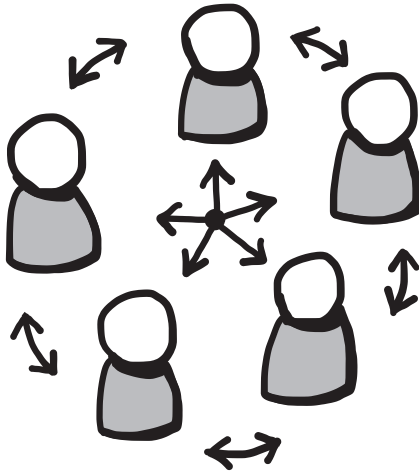
### 1.2.3 De derde dimensie: dynamiek

De derde dimensie van teamontwikkeling gaat over de dynamiek tussen de teamleden. Bij dynamiek staat de wijze waarop er binnen het team wordt samengewerkt centraal. Het gaat hier over alle effectieve en ineffektieve vormen van communiceren. Maar ook over het omgaan met conflicten. Hoe dealen we met meningsverschillen of met mensen die anders zijn of doen? Ook onder dynamiek valt de manier waarop besluiten worden genomen en hoe er met afspraken wordt omgegaan.

Een belangrijk onderdeel van dynamiek is de manier waarop leiding wordt gegeven en hoe leiding wordt ontvangen. Of in zelfsturende teams: de manier waarop leiding wordt georganiseerd.

Vragen van teams die worstelen met hun dynamiek:

- Was ons team net lekker op dreef, gaan er twee belangrijke mensen weg. Moet ik nu weer helemaal opnieuw beginnen?
- In mijn team zit één notoire dwarsligger. Hoe ga ik daarmee om?
- Er is de laatste tijd veel haat en nijd binnen ons team. Wat moet ik doen?
- Er wordt erg veel geroddeld, ik wil graag een open en eerlijke cultuur, hoe creëer ik die?
- Mijn team wisselt de hele tijd van samenstelling, hoe zorg ik ervoor dat we niet steeds opnieuw moeten beginnen?



Figuur 1.3 Dynamiek: zo werken wij samen

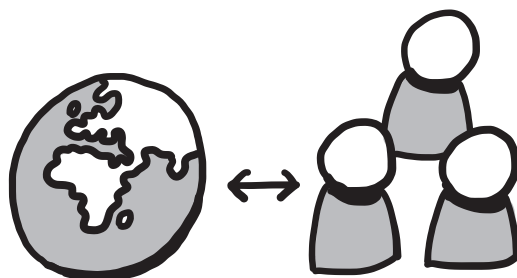
#### 1.2.4 De vierde dimensie: omgeving

Teams opereren niet in een vacuüm, maar maken deel uit van een groter geheel. Zodra een team een duidelijk doel heeft, is een goede analyse van het krachtenveld belangrijk. Tegelijkertijd is het krachtenveld vaak heel bepalend voor het bestaansrecht van het team.

De omgeving is grofweg op te delen in een intern krachtenveld en een extern krachtenveld. Het interne krachtenveld bestaat uit de directie, andere afdelingen, andere teams, interne klanten en managementlagen. Het externe krachtenveld bestaat uit externe klanten, leveranciers, concurrenten en ook overheid, politiek en regelgeving vallen hieronder. Het krachtenveld bestaat uit stakeholders. Stakeholders zijn alle personen en partijen die een belang hebben bij de uitkomsten van het team. Dat kan gaan om gelijke belangen, tegengestelde belangen of om een uitgesteld belang. Sommige teams zijn te veel naar binnen gericht en verliezen hun belangrijkste stakeholder – de klant – uit het oog.

Succesvolle teams zijn in staat om invloed uit te oefenen op de omgeving. Zij knopen in de verschillende fases van hun teamontwikkeling de nodige samenwerkingsrelaties aan en onderhouden deze. Zo zorgen ze

ervoor dat de omgeving bijdraagt aan het teambelang in plaats van dat de omgeving een schisma in het team teweegbrengt.



Figuur 1.4 Omgeving: dit is ons krachtenveld

Vragen van teams die worstelen met hun omgeving:

- Hoe krijg ik ons teamplan nu geaccepteerd bij de directie?
- Wat zouden onze klanten vinden van onze nieuwe productlijn?
- Ons team is zo druk aan het werk dat het soms lijkt alsof we vergeten voor wie we het doen. Wat is onze focus?
- Wij worden stelselmatig tegengewerkt door bepaalde afdelingen binnen onze organisatie. Zo kunnen wij onze doelen toch nooit halen. Hoe veranderen wij dat?

### 1.3 Werkniveaus van de procesbegeleider

In de vorige paragrafen gaven we je de vier dimensies van effectieve teams, als taal om ontwikkelvragen van klanten in kaart te brengen. De vier dimensies gebruik je dus eigenlijk om een agenda te maken van thema's die je met het team wilt bespreken. De vorm waarin je dat doet, kan verschillen. Hierover lees je meer in hoofdstuk 2.

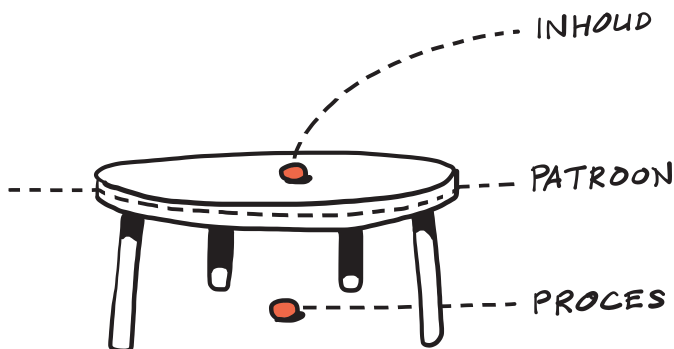
Als je inhoudelijke onderwerpen als bestaansrecht, interactie, dynamiek en omgeving op tafel hebt (aan het bespreken bent), speelt zich tegelijkertijd van alles onder tafel af. In figuur 1.5 zie je dat geïllustreerd. Vaak voel je feilloos aan wat dat is. Emoties zoals teleurstelling, spanning,

onzekerheid of enthousiasme gonzen onder tafel. Deze emoties hebben onmiskenbaar effect op de inhoud van het gesprek. En omgekeerd heeft de inhoud van het gesprek effect op de aanwezige emoties. Zo kan in een team professionals een discussie over het voor alle teamleden openstellen van hun eigen digitale agenda leiden tot gevoel van verlies van autonomie, en daardoor tot weerstand of terugtrekken uit het gesprek. In de casus hieronder zie je hoe dat in de praktijk speelt.

We krijgen de vraag om een team artsen in een verpleeghuis te begeleiden. Een klein team: drie artsen. Ze komen moeilijk tot onderlinge afspraken over de manier waarop het werk wordt georganiseerd, de werkdruk 'aan het bed' is groot en ze treffen elkaar niet meer. Het lijkt te gaan over het maken van afspraken over een aantal inhoudelijke thema's. Maar ze kunnen het nergens over eens worden. Het wordt telkens twee tegen een. Die continue patstelling leidt bij een van de artsen tot veel irritatie. Hij krijgt het gevoel dat de andere twee bondjes met elkaar sluiten en hem buitenspel zetten. Dat maakt dat hij steeds minder ontvankelijk wordt om op de inhoud toenadering tot de andere twee te zoeken. Er ontstaat dus een disfunctioneel patroon: de patstelling leidt tot emoties, en die emoties versterken de patstelling.

Pas als dat patroon op tafel komt, ontstaat de mogelijkheid om misverstanden en onderlinge irritaties op te lossen, met als gevolg dat het maken van de inhoudelijke afspraken vervolgens veel makkelijker gaat.

De inhoud van een gesprek kan dus leiden tot emoties. En soms leiden emoties ertoe dat een inhoudelijk gesprek niet goed gevoerd kan worden. Hoe de emotie en de inhoud elkaar beïnvloeden, zie je als je kijkt naar hoe de onderlinge interactie in een team verloopt. In figuur 1.5 zie je hoe dat werkt.



Figuur 1.5 Werkniveaus van de procesbegeleider

Als teamcoach start je een teamsessie vaak ‘gewoon’ met de inhoud. Je gaat met het team in gesprek over een onderwerp. Soms gebruik je hiervoor een werkvorm, een andere keer zal het een gewoon teamgesprek zijn. Vaak ligt de doelstelling van je teamcoaching ook op het niveau van de inhoud. Je wilt ergens afspraken over maken. Of je bent met het team aan het werk om een gezamenlijke missie of visie te formuleren. Zolang het gesprek op inhoud bijdraagt aan het doel gaat het heel goed. Geen enkele reden om iets anders te gaan doen. Maar als er onder tafel dingen gebeuren die de voortgang op de inhoud belemmeren, dan is het zaak je aandacht te verplaatsen van de inhoud naar het proces. Dan begin je met procesbegeleiden.

## 1.4 Het spanningsveld van de procesbegeleider

We zijn al een eind onderweg in het schetsen van het werkveld van de procesbegeleider. We weten dat een procesbegeleider in het hier-en-nu werkt aan de ontwikkeldoelen van het team. We hebben het hier-en-nu onderzocht en geconstateerd dat het daar vooral gaat over het spanningsveld tussen inhoud en emotie. We zagen dat het beschrijven van interactiepatronen teams kan helpen bij het hanteerbaar maken ervan.

En toch zul je merken dat het in de praktijk niet zo eenduidig is. In het werken met teams merk je voortdurend dat als je een keuze hebt

gemaakt, dat die keuze ook ter discussie gesteld kan worden. Door jezelf, of door het team. Een team wil werken aan een onderlinge aanspreekcultuur, dat herken je ook in je eigen persoonlijke stijl. Jij bent zelf meer iemand van de complimenten dan van de kritiek. Of een team wil werken aan een strategie voor de komende jaren, maar ze voelen zich onmachtig omdat het management onvoldoende visie communiceert. Dat maakt begeleiden niet makkelijk. Inzicht in het spanningsveld waarin je werkt, helpt om betere keuzes te maken of ze bij te stellen. Tijd om een laatste stap te zetten voordat we vanuit verschillende cases een aantal praktische vaardigheden beschrijven.

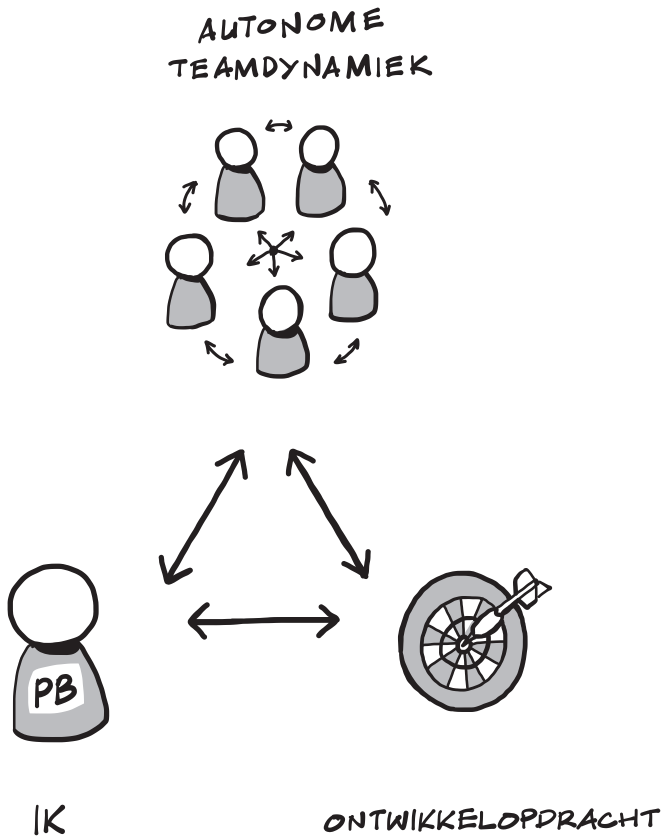
#### 1.4.1 Een continu spanningsveld

Als je actief bent als procesbegeleider herken je vermoedelijk wel het gevoel dat je steeds in een dynamisch spanningsveld zit. Zo kan het voorkomen dat je ondanks een goede contractering met je opdrachtgever en een helder programma het team toch niet mee krijgt. Of je krijgt na twee succesvolle sessies in sessie drie opeens te maken met een team dat zich afvraagt of jouw aanwezigheid nog wel waarde toevoegt. Of een discussie loopt zo hoog op dat je het zelf eigenlijk heel onaangenaam vindt worden. Hoe ziet dat spanningsveld er nu eigenlijk precies uit?

Als je als procesbegeleider aan de slag gaat, krijg je te maken met drie soms tegenstrijdige krachten (zie figuur 1.6). Allereerst heb je natuurlijk te maken met de *ontwikkelopdracht* die je hebt: het doel van de teamcoaching of het ontwikkeltraject. Dit doel heb je uitgewerkt met behulp van de vier dimensies. Het doel kan bijvoorbeeld zijn om te werken aan een klimaat waarin het makkelijker wordt om elkaar meer aan te spreken. Dit doel geeft een duidelijke richting aan wat je te doen hebt als procesbegeleider.

Maar je hebt ook te maken met wat we noemen de *autonome teamdynamiek* van het team. Het team ontwikkelt zich in een bepaalde richting en doet dat ook zonder dat jij als procesbegeleider iets doet. Die autonome ontwikkeling volgt vier fases. Deze fases beschrijven we in paragraaf 1.4.2.

Dan is er ook nog jouw persoonlijke stijl met jouw persoonlijke behoeften. 'Zo ben ik.' Ben jij bijvoorbeeld iemand die meer conflictmijdend of meer conflictzoekend is? Ben je meer van de ratio dan van de emotie, of juist andersom? Deze persoonlijke behoeften kleuren je observaties en gedrag als procesbegeleider.



Figuur 1.6 Het dynamische spanningsveld van de procesbegeleider

### 1.4.2 Meer inzicht in de autonome behoeften van teams

In paragraaf 1.2 beschreven we hoe je de ontwikkelvraag van het team kunt uitwerken met behulp van de vier dimensies. Nu zoomen we in op de behoeften van teams. De ontwikkeling van teams is een autonoom verlopend proces. Ook als jij als procesbegeleider niks doet, gebeurt er wat in de

ontwikkeling van het team. Het is aan jou om die autonome teamontwikkeling te faciliteren, soms wat te versnellen, soms wat te vertragen, afhankelijk van de ontwikkelvraag van het team. Teams door de fases van teamontwikkeling heen duwen gaat niet en heeft geen zin. Het doel is leidend.

In *Hoera, een conflict* (2008) beschrijven Jaco van der Schoor en Margreeth Kloppenburg de volgende vier fases:

1. Een startfase waarin structuur het kernwoord is.
2. Een strijdfase waarbij er bepaald wordt op welke manier het team de klus gaat klaren.
3. Een samenfase waarin het team effectief functioneert.
4. Een slotfase waarin het team in de bestaande samenstelling ophoudt te bestaan.

Iedere fase lichten we hieronder kort toe. Je zult zien dat elke fase iets anders vraagt van jou als procesbegeleider.

### *De startfase*

Zes mensen hebben zich aangemeld om aan een nieuw project hun bijdrage te leveren. De eerste bijeenkomst markeert de startfase van het team. Het net gevormde team zal vermoedelijk onwennig om zich heen kijken. Waar zijn we nu in verzeild geraakt? Wie is dat? Wat gaan we doen met elkaar? Typisch voor een team in deze fase is dat teamleden vragen zullen stellen als: Waarom zijn we hier, hoelang gaat dit duren, wat is precies de bedoeling? Als de projectleider daar een bevredigend antwoord op geeft, gaat het team waarschijnlijk aan de slag. Medewerkers doen hun best en ze vragen de projectleider om toestemming bij besluiten. Het eindresultaat leggen ze voor aan de projectleider, in de hoop dat het voldoet aan diens criteria.

Er is een afhankelijke houding waarin de groep eerst naar de projectleider kijkt wat er gaat gebeuren en dan aan de slag gaat. Als er al conflicten zijn, dan zijn die latent aanwezig, want verschillen worden – typisch voor deze fase – niet benoemd. Naast afhankelijkheid van de leider zien we in beginnende teams ook dat teamleden gedrag vertonen dat erop gericht is om



niet buiten de boot te vallen. In deze fase draait het om vragen als: Wat moet ik hier doen om erbij te horen? En: Hoe gaan we hier samenwerken?

Voor jou als procesbegeleider is het zaak om met het team te werken aan duidelijkheid, structuur en veiligheid. Let er daarbij op dat de neiging tot afhankelijkheid niet op jou geprojecteerd wordt. Goed voor je ego natuurlijk, een team dat niet zonder je kan, maar voor het realiseren van de ontwikkeldoelstelling vermoedelijk niet het beste scenario.

### *De strijdfase*

Na de startfase, waarin het team nog erg afhankelijk is van de leider, beginnen de teamleden al snel onderling relaties aan te knopen. Ze ontdekken dat niet iedereen hetzelfde is. De waargenomen verschillen zijn vooral lastig. Teamleden gaan zich zelfs storen aan het gedrag van anderen: Hester is altijd zo lang van stof tijdens de vergaderingen. Of: Liz doet er alles aan om een wit voetje te halen bij de directie; erg collegiaal is dat niet. De onvrede over het functioneren van collega's wordt in de strijdfase eerst in de wandelgangen geventileerd. Tegen anderen. De groep raakt verdeeld in kleinere subgroepen, waarin er veel geroddeld wordt over andere teamleden.

De formele leider krijgt het zwaar te verduren; hij geeft te weinig sturing of juist te veel. Hij richt zich op de verkeerde zaken. Hij is ofwel te operationeel aan het micromanagen ofwel alleen met de grote lijn bezig zonder voeling te houden met wat er werkelijk speelt in het team, et cetera.

Dit alles komt het onderlinge vertrouwen niet ten goede. Teamleden sluiten zich aan bij anderen die, in hun optiek, wel te vertrouwen zijn. Hierdoor ontstaan subteams, waarbij het soms lastig te peilen is wat ze werkelijk denken en vinden. Hierdoor ontstaan vaak hardnekkige en vooral ineffectieve communicatiepatronen.

In de strijdfase draait het om macht: Wie heeft het voor het zeggen? Wie bepaalt hoe we hier met elkaar omgaan? Met andere woorden: wie bepaalt hier de normen en de waarden? Het team leert zien dat verschil-

lende teamleden verschillende en zelfs tegengestelde belangen hebben. Als ze in deze fase leren hier constructief mee om te gaan, dan ontwikkelt het team vaardigheden die noodzakelijk zijn om echt samen te werken (lees: onderling afhankelijk durven te zijn). Als procesbegeleider is het jouw rol om deze ontwikkeling te faciliteren. Dat doe je door het juiste voorbeeldgedrag te vervullen. Het is zaak om hier uit het conflict te blijven. Ga niet mee in de inhoud van het conflict, maar beschrijf wat de verschillende belangen en de manieren van bespreken voor gevolgen hebben. Help het team om verschillen te overbruggen.

### *De samenfase*

Wanneer de teamleden erin slagen om de meningsverschillen uit de strijdfase op te lossen, ontstaat vaak het gevoel dat het team samen de hele wereld aankan: nu we deze moeilijke periode samen zijn doorgekomen, kunnen we alle problemen aan. De samenfase dient zich aan.

In deze fase opereert het team als collectief. Verschillen die in de strijdfase als lastig werden ervaren, vormen nu een bron van inspiratie. De teamleden maken gebruik van elkaars kwaliteiten. Er is vertrouwen binnen het team en er wordt direct gecommuniceerd: er wordt kritiek gegeven, maar er worden ook complimenten uitgedeeld.

In de vroege samenfase zal er ook even een situatie zijn waarin het team zich als collectief afzet tegen de omgeving. Er is sprake van een 'wij tegen de rest'-gevoel: kijk ons eens succesvol opereren met elkaar! Later zal in de samenfase ook ruimte zijn om samen te werken met anderen binnen en buiten de organisatie. Dit is de fase waarin netwerkers het beste tot hun recht komen en creatieve geesten optimaal floreren.

In deze fase lijkt jouw werk als procesbegeleider erop te zitten. Het team kan en doet het voortaan zelf. Mogelijk is dat ook zo. Tegelijkertijd hebben teams in deze fase de neiging vooral naar binnen te kijken. Als procesbegeleider kun jij het geluid van de buitenwereld binnenbrengen en het team helpen zich voor te bereiden op dat wat gaat komen: de slotfase.