



■ Gonnie Kügel & Marieke de Boer

Het speelveld van teamcoaching uitgelicht

# Van trainer tot teamcoach

Heb jij ook wel eens de vraag gehad van een organisatie om 'een leerzame, maar ook gezellige dag te organiseren waarop samenwerken centraal staat'? In plaats van een groep, die speciaal is samengesteld om een vaardigheid of houding aan te leren, gaat het nu om een bestaand team. Een team met collega's en een leidinggevende, die dagelijks en ook na het programma samenwerken.

Soms ligt aan de vraag van de organisatie nog een diepere vraag ten grondslag: de prestaties verbeteren, of 'gedoe' oplossen. Voor jou als trainer kan het aantrekkelijk zijn om zulke opdrachten aan te nemen, vanuit de gedachte dat je al jaren met groepen werkt. Dat roept de vraag op wat er nodig is om als trainer het speelveld van teamcoaching te betreden. Is die jarenlange ervaring in het werken met groepen genoeg, of komt er meer bij kijken? En wat dan? Deze vragen zijn lastig te beantwoorden. We geven er in dit artikel ook geen antwoord op. Wel gaan we in op wat – naar onze mening – de grootste verschillen zijn. Wellicht helpt dit jou bij je afweging of je teams wilt begeleiden, of om te bepalen welke expertise je nog wilt opdoen.

### Training versus teamcoaching

Het werk van trainers en teamcoaches loopt uiteen ten aanzien van grondhouding, kennis, invulling van de rol, werkwijze en focus. In de tabel (figuur 1) geven we de grootste verschillen tussen training en teamcoaching weer. Hierna lichten we toe wat deze verschillen betekenen voor de ontwikkeling van trainer tot teamcoach. Vooraf merken we op dat er natuurlijk trainingstrajecten zijn die teamcoachingsaspecten in zich dragen. Denk aan een training adviesvaardigheden. Hoewel trainers met groepen werken, zijn ze lang niet altijd bezig met het groepsproces dat zich ter plekke afspeelt. Zo kun je een training vergaderen geven, zonder het proces tussen de

Trainer	Teamcoach
Concentreert zich in de voorbereiding op de individuele doelen en/of de organisatiedoelen. Soms is er sprake van een gezamenlijke context.	Heeft bij aanvang aandacht voor de geschiedenis, de bestaansredenen en de context van de groep.
Het einddoel en de weg ernaartoe liggen in grote lijnen vast.	De opdracht is minder strak bepaald. Het team en de huidige situatie zijn bepalend.
Stuurt gericht naar individuele einddoelen. Staat hierbij uiteraard open voor suggesties uit de groep.	Zorgt dat het team zoveel mogelijk verantwoordelijkheid draagt voor het einddoel (teamdoel).
Blijft verantwoordelijk voor het leerklimaat en de tijdelijke groepsvorming. Stuurt op de inhoud en bewaakt het programma. Deelnemers hebben rol van deelnemer. De trainer heeft de leiding.	Het team is verantwoordelijk voor het klimaat en de teamcoach ondersteunt hen daarbij. Teamleden en leidinggevende blijven in eigen rol.
Stelt de groepsnormen vast, bijvoorbeeld spelregels over vertrouwelijkheid, communicatie.	Er zijn al (onbewuste) groepsnormen zodra de teamcoach binnenkomt.
De deelnemers oefenen met nagebootste praktijksituaties.	Wat tijdens het programma gebeurt, is vaak een directe afspiegeling van wat in de praktijk ook gebeurt zonder coach erbij.
Focus op de zachte kant (communicatie) of/ en op een specifieke vaardigheid.	Combineert de harde en zachte kant (doelen & procedures en communicatie & relaties).
Deelnemers gaan na afloop weer individueel verder.	Deelnemers gaan na afloop samen verder.

Figuur 1. Verschillen tussen training en teamcoaching

deelnemers onderling te bespreken. Laten we eens kijken naar de verschillen tussen training en teamcoaching en het bijbehorende verschil in houding, vaardigheden en kennis.

In de voorbereiding op een training zijn voorkennis over het niveau van de deelnemers, specifieke leerdoelen en de beoogde resultaten van de organisatie belangrijk.

### **Intake**

Bram vertelt tijdens de intake dat sommige medewerkers het lastig vinden dat hij als leidinggevende geen vakinhoudelijke kennis heeft. Zelf vindt hij dat geen probleem, omdat hij zich zo juist kan bezighouden met de moeizame samenwerking. Lastig is, dat drie senioren elke kans aangrijpen om het gesprek richting inhoud te sturen en hem zo buitenspel weten te krijgen.

### **Individueel intakegesprek training invloedvaardigheden**

Als trainer ben ik nieuwsgierig naar het eigen aandeel van Bram in de situatie. Wat doet hij precies, waardoor hij zich inderdaad het zwijgen laat opleggen? Wat zegt hij, hoe klinkt zijn stem, wat zegt zijn lichaamstaal? Welk gedrag van deze medewerkers maakt het zo moeilijk om zijn plan, om over de samenwerking te praten, op tafel te houden? Wat heeft hij al eerder gedaan of geleerd om dit probleem op te lossen? Wat in de context is de aanleiding om de training op dit moment te doen?

### **Individueel intakegesprek teamcoaching**

Als teamcoach vraag ik Bram wat er precies in het team gebeurt als de drie senioren op de inhoud overgaan. Hoe zitten de andere medewerkers erbij? Wie precies doet wat? Heeft Bram dit

ook gezien? Ik vraag ook naar Brams eigen gedrag ten opzichte van iedere medewerker en het team als geheel. En naar zijn visie op zijn rol in dit team en wat nodig is in deze situatie. Soms laat ik Bram praten, om een indruk te krijgen van wat zich in zijn hoofd afspeelt. Ik zal later ook van de andere teamleden hun beeld van de situatie horen. Ik verken het hele werkveld dat van invloed kan zijn op de samenwerking binnen dit team, dus ook het gezamenlijk verleden.

Aan teamcoaching gaat vaak een (nog) uitgebreidere briefing met de opdrachtgever vooraf. Om de huidige situatie in kaart te brengen, is kennis over groepsprocessen nodig. In een team dat zich na twee jaar samenwerken in kampen verdeelt, speelt iets anders dan in een team met een soortgelijk probleem, dat net begonnen is. De teamcoach brengt theorieën over groepsprocessen in verband met wat er aan de hand lijkt te zijn, zonder hier overigens al een conclusie over te trekken. Vaak gaat er een periode van observatie aan de daadwerkelijke teamcoaching vooraf. De teamcoach woont bijvoorbeeld een vergadering bij.

Tijdens de intake concentreert de teamcoach zich onder andere op de volgende zaken:

- Kennis over groepsprocessen in verband brengen met wat er in dit team speelt en deze informatie opslaan tot hij nodig is om te gebruiken.
- Hoe er wordt gewerkt aan de teamdoelen en welke procedures hierbij worden gebruikt.
- Ontdekken wat er openlijk, boven tafel besproken wordt (bovenstroom) en welke gevoelens, relaties en belangen onder tafel meespelen (onderstroom).
- Observeren van interactiepatronen, teamleden vragen hoe zij elkaar en het team als geheel ervaren

### Rol van de trainer versus teamcoach

Jacintha en Peter belanden steeds in een venijnige discussie. Ze hebben een compleet verschillend inzicht in situaties.

#### **Trainer**

Als trainer wil ik dat iedere deelnemer van de groep aan leren toekomt. De discussies van Jacintha en Peter houden de groep op. Ik bespreek de onenigheid daarom met het tweetal in de pauze. Zowel zijzelf als de groep kunnen dan weer verder. Als deze discussie pas aan het eind van de training ontstaat, vraag ik hen elkaar te vermijden, door in een andere subgroep te gaan.

#### **Teamcoach**

Als teamcoach kijk ik hoe de rest van het team reageert op Jacintha en Peter. Een aantal mensen trekt onderling gezichten. Twee mensen worden heel stil en Josh probeert te bemiddelen. Kortom, iedereen is bij dit 'geschil' betrokken en is ook verantwoordelijk voor de verdere samenwerking. Ik vraag hen hoe ze het met zijn allen voor elkaar krijgen dat Jacintha en Peter in een discussie belanden, ook als we nog maar een half uur te gaan hebben.

Bij trainingen staan doorgaans concrete leerdoelen centraal. De trainer leidt de groep door de theorie en oefeningen, die nodig zijn om deze leerdoelen onder de knie te krijgen. Hij bewaakt de vooraf afgesproken tijdsduur en de einddoelen.

Hoewel de teamcoach het overzicht van het groepsproces bewaakt, is hij niet altijd *in the lead*. Het team heeft immers al een leidinggevende. De teamcoach maakt het proces mogelijk om over de

onderlinge verhoudingen te praten. Hierbij vervult de teamcoach meerdere rollen. Als procesbegeleider staat hij aan de zijlijn als observant en doet hij spaarzaam interventies, waardoor het team met elkaar nieuwe inzichten opdoet. Soms traint hij een vaardigheid, of legt hij een verband tussen wat er in het team gebeurt en de theorie.

#### **Schakelen**

Waar een trainer zich meestal concentreert op de taak om een groep een andere houding en ander gedrag aan te leren, schakelt de teamcoach vaak tussen rollen en lagen. Een teamcoach kijkt op meerdere niveaus naar een groep. Op afstand (helicopterview), maar ook van dichtbij (aanvoelen wat er speelt). Zowel op groepsniveau, als op individueel niveau. Ook schakelt de teamcoach steeds tussen observeren en interveniëren, rekening houdend met de fase van het groepsproces. Al met al is het werk van een teamcoach minder overzichtelijk en vooraf te plannen dan het werk van een trainer.

#### **Loslaten en omgaan met onzekerheid**

Zoals eerder gezegd, heeft de trainer de leiding over het proces. Een teamcoach laat de verantwoordelijkheid, over wat er wel of niet aangepakt en veranderd wordt, bij het team liggen. Een valkuil bij beginnende teamcoaches is vaak dat zij het tempo voor het team willen bepalen, in plaats van andersom. De coach wil dan de sfeer goed houden, adviseren en redden, terwijl het team ook haar eigen oplossingen kan vinden. Een teamcoach blijft vaak 'op zijn handen zitten', kijkt wat er in de groep gebeurt en welke patronen spelen, zonder direct in te grijpen. Hij laat het proces de opbouw van de coaching sturen. Bij teamcoaching is er, in tegenstelling tot bij trainingen, dus minder houvast; er is minder sprake van een vooraf bepaalde route naar een bepaald doel. Omgaan met deze onzekerheid kan voor beginnende teamcoaches een spannende uitdaging zijn.

### Waardevrij interveniëren

Bram zegt dat het hem opvalt dat dat Laura en Nadia de anderen steeds in de rede vallen en dat het hem ergert.

#### Trainer

Als trainer grijp ik terug op de spelregel 'luisteren', die de groep zelf heeft ingesteld en ik vraag de groepsleden om zich daaraan te houden. Of ik vraag wat er nodig is om het luisteren te vergemakkelijken. Ik neem hiermee een sturende rol in.

#### Teamcoach

Als teamcoach zoom ik in op de interactie, door deze heel neutraal te benoemen en door te vragen wat er speelt: "Laten we eens terugkijken. Josh vertelt over zijn plan en dan zegt Nadia dat jullie hier al een besluit over genomen hebben. Bram maakt de opmerking dat hij zich ergert, omdat hij vindt dat Laura en Nadia steeds iedereen in de rede vallen. Klopt dit zo, of vergeet ik iets? Hoe kijken jullie naar de situatie? Marian en Laura, ik heb jullie nog niet gehoord, wat denken jullie?" Een teamcoach lost de situatie dus niet op, maar vraagt door naar wat er aan de hand is en zoomt in op de interactie. Bij waardevrij interveniëren benoemt de teamcoach de feiten die iedereen kan waarnemen en hij vraagt openlijk naar de bedoeling en het effect. De teamleden horen zo van elkaar wat zich in de onderstroom afspeelt. In het Tijdschrift voor Begeleidingskunde van maart 2015 schreven we een artikel over deze vorm van interveniëren, waardevrije interventies.

#### Omgaan met weerstand

"Kunnen we eens aan het werk gaan, in plaats van zo te muggenziften over hoe we iets zeggen?"

#### Trainer

Als trainer trek ik de weerstand vlot door

bijvoorbeeld te zeggen: "Goed plan", of te vragen: "Vertel eens wat je teveel vindt?", om dan vervolgens rekening te houden met de wensen van de deelnemer en de groep.

#### Teamcoach

Als teamcoach sta ik er langer bij stil. Ik verdraag de weerstand en kijk wat er vervolgens gebeurt. Ik schets zo nodig het patroon en nodig de teamleden uit om hier op te reageren. Wat gebeurt er nou eigenlijk en waarom?

Weerstand komt zowel in trainingen als in teamcoaching voor. Waar tijdens trainingen de trainer verantwoordelijk is om de weerstand van deelnemers niet te hoog op te laten lopen, om het einddoel te behalen, heeft weerstand in teamcoaching een functie. Het zegt iets over de samenwerking binnen het team.

#### De belangrijkste verschillen

De belangrijkste andere vaardigheden, die een teamcoach nodig heeft ten opzichte van een trainer, zijn dus:

- schakelen tussen verschillende niveaus, rollen en theorieën;
- loslaten en omgaan met onzekerheid;
- waardevrij interveniëren en een repertoire van groepsinterventies kunnen toepassen;
- op je handen blijven zitten bij weerstand;
- het gedrag van de teamleden relateren aan de harde kant van hun werk (doelen, procedures).

#### Conclusie

Het werk van een teamcoach is complex. Het is uitdagend en – als het lukt – heel inspirerend. Elk team is compleet anders en de oplossing is altijd weer een verrassend samenspel van meerdere factoren. Het is juist die puzzel, om erachter te komen wat er nu precies aan de hand is en dan de kracht

van het team aanspreken om oplossingen te vinden, die het werk zo leuk maakt. Wij zien het als taak van een teamcoach om meer begrip te creëren tussen leden van een team, door ze een (neutrale) blik in elkaars belevingswereld te geven en ze mede

daardoor bewuster te maken van hoe ze zelf patronen kunnen doorbreken. Daaraan bijdragen en zien welke ontwikkeling zo'n team doormaakt om beter te gaan werken is fantastisch. ■



***Gonnie Kügel heeft Sociaal Economisch Beleid gestudeerd. Als begeleider van managementteams combineert ze de wereld van training, coaching en therapie. Ze heeft jarenlang teamcoaches en trainers opgeleid bij de JJ Trainersacademie en bij de De Galan School voor Training. Daarnaast is ze bij de RINO postdoctoraal docent groepspsychotherapie.  
[www.gonniekugel.nl](http://www.gonniekugel.nl)***



***Marieke de Boer werkt als senior coach, trainer en facilitator. Ze begeleidt teams en managers bij veranderingsprocessen. Vanuit haar achtergrond als docent drama benoemt zij interactiepatronen in teams en reikt tools aan om deze te doorbreken. Ze is verbonden aan de NOBCO.  
[www.atpresent.nl](http://www.atpresent.nl)***