

# **HOE coach ik mijn team? en het team zichzelf!**

Joost Crasborn

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Visie op het coachen van je team</b>	<b>13</b>
<b>HOE's</b>	
1. <b>HOE</b> Herken je een leidinggevende teamcoach?	<b>22</b>
2. <b>HOE</b> Herken je een effectief team?	<b>34</b>
3. <b>HOE</b> Werken met hét teameffectiviteitsmodel	<b>42</b>
4. <b>HOE</b> Werken vanuit een collectieve ambitie	<b>52</b>
5. <b>HOE</b> Werken met potentieel	<b>58</b>
6. <b>HOE</b> Investeren in dynamisch contact en verbinding	<b>74</b>
7. <b>HOE</b> De kracht van 'wij' centraal stellen	<b>86</b>
8. <b>HOE</b> De kracht van verschillen gebruiken	<b>98</b>
9. <b>HOE</b> Teamontwikkelingsfasen herkennen en gebruiken	<b>114</b>
10. <b>HOE</b> Onderstroom en bovenstroom in het moment verbinden	<b>124</b>
11. <b>HOE</b> Resultaatgericht werken	<b>144</b>
12. <b>HOE</b> Samen leren	<b>154</b>
13. <b>HOE</b> Effectief communiceren	<b>190</b>

14. <b>HOE</b> Collectief zelf leren en zelf sturen	230
15. <b>HOE</b> Via perspectiefverbreding naar gezamenlijk perspectief	236
16. <b>HOE</b> Heerlijk, even niet samenwerken	246
17. <b>HOE</b> Werken aan vertrouwen	250
18. <b>HOE</b> Actie en rust afwisselen	260
19. <b>HOE</b> Het simpel houden!	266
20. <b>HOE</b> Confronteren en doorpakken	272
21. <b>HOE</b> Omgaan met tegenstellingen en weerstand	282
22. <b>HOE</b> Omgaan met tegenslag	302
23. <b>HOE</b> Proactief in actie	316
24. <b>HOE</b> Stappenplannen inzetten	322
25. <b>HOE</b> Modellen en methodieken inzetten	332
26. <b>HOE</b> Inspireren	358
27. <b>HOE</b> Verbeteren en innoveren	362
28. <b>HOE</b> Bewegen in krachtenvelden	374
29. <b>HOE</b> Samenwerken met een externe teamcoach	392
<b>Epiloog</b>	404
<b>Inspiratielijst</b>	406

# Inleiding

**I**n teams werken kan een enorme bron van energie zijn. Als het lukt om die energie te mobiliseren, is dat geweldig. Uit samenwerking kan namelijk een collectieve ambitie en kracht ontstaan die je alleen nooit bereikt, want de kracht van diversiteit kan in teamverband tot ongekende successen leiden.

Maar teams en relaties zijn ook complex. Onderlinge verschillen kunnen veel kracht genereren, maar ook blokkeren en frustreren. Mensen verschillen nu eenmaal in denken, doen en voelen en hebben verschillende belangen die overal tussendoor sijpelen. Die groepsdynamiek is voelbaar in de onderstroom en zichtbaar in de bovenstroom. En dan is er nog het krachtenveld buiten het team dat continu van invloed is op het functioneren van het team.

Ik maak zelf al vele jaren deel uit van werkteams. In allerlei soorten en maten: operationele en beleids-teams, integrale teams, teams van collega-professionals, lijnteam, projectteams, werkgroepen, noem maar op. Sommige teams zijn tijdelijk, andere permanent. Sommige hebben een formeel karakter, in andere gaat het er lossen aan toe. Sommige teams bestaan uit twee personen, andere uit meer dan twintig. Veel van deze teams leveren mij positieve ervaringen op en geven me energie. Maar soms zijn mijn ervaringen minder positief. Daarom ben ik vijf-

tien jaar geleden teams gaan begeleiden. Ik heb met uiteenlopende teams gewerkt: met een team van een technische dienst, teams van verpleegkundigen, een team van gedragswetenschappers, en managementteams. Inmiddels geef ik ook al ruim tien jaar trainingen aan leidinggevenden om hun team te coachen.

Mijn visie op het coachen van een team werk ik uit in dit boek. Het bevat veel handreikingen, voor jou als leidinggevende en voor het team zelf. Deze handreikingen, die ik HOE's noem, helpen het team het beste uit zichzelf te halen en betere resultaten te bereiken.

## Alleen of samen?

Veel mensen hebben mooie herinneringen aan teams waarin ze met veel plezier en energie hebben samengewerkt. Teams waarin ook – of juist – in tijden van tegenstellingen en tegenslagen een stevige verbondenheid, loyaliteit en een wij-gevoel duidelijk

aanwezig waren. In deze teams ontstaan relationele en inhoudelijke resultaten die je alleen nooit zou hebben bereikt.

Tegelijkertijd zijn veel problemen op het werk te herleiden tot een niet-optimale samenwerking, vaak binnen teams. Samenwerking vergt namelijk altijd extra tijd en aandacht. Daarom willen mensen de meerwaarde van die samenwerking zien en voelen. Zeker op het inhoudelijke vlak, maar ook op persoonlijk gebied. Bovendien hebben veel mensen een eigen kleur die ze niet zomaar prijsgeven voor een gemeenschappelijke kleur. Als ze de meerwaarde niet zien, doen ze het net zo lief zelf, want dat geeft ook energie en plezier, en is vaak ook succesvol. Teamsamenwerking moet dus starten met de vraag naar de meerwaarde van samenwerking. Want als die meerwaarde klein is, kun je de samenwerking beter beperken of moet je er misschien niet eens aan beginnen. In *16 HOE Heerlijk, even niet samenwerken* meer hierover. Vraag je dus altijd af of samenwerken wel de beste weg is!

### De kernambitie van het boek

De belangrijkste vraag in dit boek is: HOE kan ik de resultaten van mijn team optimaliseren door het zelfaccepterend, zelflerend, zelfsturend en zelfoplossend vermogen van het team te vergroten?

Dit boek helpt je om vanuit een eigen visie op je rol als coach stap voor stap jezelf en je team te versterken. Je krijgt handvatten om te werken aan je eigen ontwikkeling én aan die van je teamleden op een manier die bij jullie past en voor jullie werkt. Ge-

bruik het boek als inspiratiebron en naslagwerk en doe dit vooral op jullie eigen manier. Dit boek helpt je om de focus niet primair te richten op problemen en directe probleemoplossing. Het stimuleert je om vooral vanuit jullie ambities te werken aan jullie ontwikkeling en samenwerking. Een insteek die veel energie en kracht genereert.

Begin bij *1 HOE Herken je een leidinggevende teamcoach?* en *2 HOE Herken je een effectief team?* Hierin vind je checklists waarmee jullie je ambities en gewenste resultaten kunnen vaststellen. Kijk vervolgens welke onderdelen in het boek daarbij kunnen helpen. Pak het realistisch en praktisch aan: maak een keuze en doe het stap voor stap. Stel met elkaar uitdagende doelen vast, maar houd het realistisch en haalbaar om frustraties te voorkomen. Hoe complex bepaalde situaties soms ook zijn, de antwoorden liggen vaak heel dicht bij de inhoud en dicht bij het proces. Daar oog en waardering voor hebben is een cruciale succesfactor van een effectief team.

Blijf echter realistisch. Onderken dat teams vaak complex zijn en dat allerlei krachtenvelden en belangen van invloed kunnen zijn op het functioneren van een team. Onderken problemen, tegenslagen en tegenstellingen en steek je energie vooral in het creatief hanteren daarvan. Het versterken van jullie teamambitie en teamkracht geeft namelijk veel energie en plezier, maar gaat ook met tegenslag en stroperigheid gepaard. Dit accepteren en leren hanteren heeft een enorm effect op de ontwikke-

# 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](http://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 gevormd. 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?

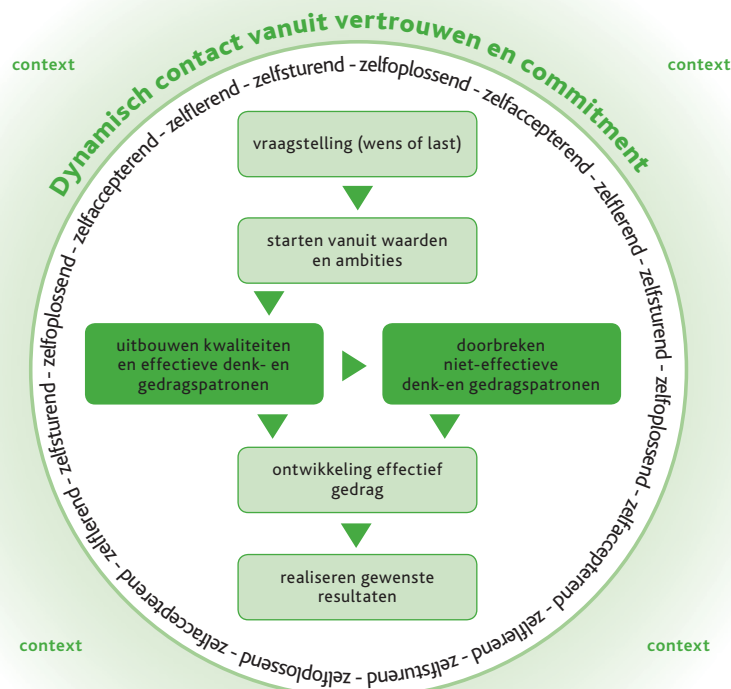
- Als leidinggevende teamcoach werk je op basis van vertrouwen en commitment.
- Uitgangspunten zijn de waarden, ambities en kwaliteiten van het team en van de organisatie.
- Door teamcoaching neemt het zelfaccepterend, zelfsturend, zelflerend en zelfoplossend vermogen van het team toe.
- Via een effectievere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



In deze HOE lees je HOE je jezelf positioneert als leidinggevende teamcoach en HOE je vanuit een coachende grondhouding opereert. Welke vaardigheden laat je dan zien? Want pas als je weet HOE het moet, weet je wanneer je het goed doet. Belangrijk is ook dat je weet wat je juist niet moet doen en ook dat je vooral niet te veel tegelijk moet willen. Met deze HOE kun je dus heel goed je startsituatie inschatten. Gebruik de lijst met succesfactoren in dit hoofdstuk om de kwaliteiten en capaciteiten die je al hebt in kaart te brengen en te bepalen aan welke ontwikkelpunten je wilt werken om je functioneren als leidinggevende teamcoach te versterken.

### Ga uit van ambities, niet van problemen

Misschien heb je dit boek gekozen omdat je last hebt van problemen in je team en oplossingen zoekt. Een heel legitieme reden. Toch ga ik in dit boek niet uit van problemen, maar van verlangens, ambities en waarden. Die geven namelijk positieve energie. Bovendien zitten achter problemen altijd verlangens en ambities verborgen: de dingen die je wél wilt. Ambities als startpunt nemen geeft dan ook meer kracht en focus dan wanneer je je door problemen laat leiden (zie ook *5 HOE Werken met potentieel*).

Om die reden vind je in de checklist met 'succesfactoren' verderop geen problemen die om een oplossing vragen, maar ambities, beschreven in de ik-vorm en in resultaten. Ze geven aan wat je laat zien als je adequaat handelt als leidinggevende teamcoach. De tips en handreikingen in dit boek helpen je je deze succesfactoren eigen te maken. De lijst is lang en sommige punten zijn voor jou misschien een open deur, maar zo heb je wel veel keuze. Kijk wat jij eruit kunt gebruiken. Als het werkt, is het zinvol.

Laat je, om te bepalen waaraan je de komende tijd gaat werken, leiden door de volgende vraag: 'Stel dat je een jaar verder bent. Het team heeft de gewenste ontwikkeling doorgemaakt en de beoogde resultaten bereikt. Welk gedrag (geambieerd resultaat) van jou heeft daar dan aan bijgedragen?'

Blijkt gaandeweg dat jij of je team ander gedrag van jou wenselijk vindt, dan kun je je focus natuurlijk verleggen. Ga niet met te veel succesfactoren tegelijk aan de slag. Twee tot maximaal vijf is een goed begin. Laat wat werkt in de praktijk, bepalend zijn voor je ambitiekeuze. Een ambitie – er echt voor willen gaan en er energie van krijgen – versterkt elk resultaat. Een beter voorbeeld voor je team kun je dan niet zijn.

### Je positionering en benadering

Een team is geen optelsom van de teamleden. Elk team heeft een eigen kleur. Net als een orkest of een schilderij vormt een team een geheel eigen beeld waarin de vermenging van de delen iets

uniëks laat horen of zien. Benader het team daarom als een eigen systeem, een eigen entiteit en laat in die benadering een specifieke aanpak en vaardigheden zien die gericht zijn op de teamdynamiek, teamambitie, teamkracht ( $1 + 1 = 3$ ) en het teamresultaat. Soms opereer je in het teamsysteem en soms erbuiten, afhankelijk van de bekwaamheden en het zelflerend en zelfsturend vermogen van het team. Je focust in je benadering op het collectieve teamontwikkeltraject en volgt daarnaast met ieder teamlid een individueel ontwikkeltraject. Je coacht je team op een manier die bij jou, je team en de situatie past. Dit boek biedt je talloze manieren.

### Deel van het systeem

Je bent altijd direct of indirect verbonden met het teamsysteem. Afhankelijk van waar jullie het accent op leggen en hoe jullie je positioneren, zul je meer binnen of buiten het teamsysteem opereren. Waar jullie ook voor kiezen, belangrijk is dat jullie het eens zijn over doelen, rollen/taken en werkwijze. Aangezien dit in de loop van de tijd kan veranderen, moeten jullie de wederzijdse verwachtingen regelmatig duidelijk blijven maken en op elkaar afstemmen.

Misschien wil je soms een externe coach inschakelen die jou coacht in het coachen van je team. Zorg dan dat er bij de start helderheid en draagvlak is over de doelen en de rollen die jullie in het ontwikkeltraject innemen. Belangrijk is dat de externe coach jouw rol niet overneemt, maar je juist ondersteunt in het krachtiger en effectiever op-

pakken van je leidinggevende teamcoachrol. (Zie ook 29 *HOE Samenwerken met een externe teamcoach.*)

### Coachende grondhouding

*Als coachend leidinggevende richt je je op het bereiken van optimale resultaten door het zelfaccepterend, zelflerend, zelfsturend en zelfoplossend vermogen van je team te vergroten. Die coachende grondhouding is onder andere zichtbaar doordat je altijd werkt vanuit vertrouwen en commitment aan je team over visie, ambities, rollen en werkwijze. Je bent ervan overtuigd dat je team meer als eigenaar samen voor succes zal gaan als het meer verantwoordelijkheid en invloed krijgt. Je werkt eraan dat je team zijn eigen ambities en kwaliteiten verbindt met die van de organisatie. Je veroordeelt nooit, je leeft je in, je onderzoekt en gaat het gesprek aan. Daarbij ga je confrontaties niet uit de weg, erop vertrouwend dat het team er sterker uitkomt.*

*Je brengt ook basishoudingen en vaardigheden over die we zien bij individuele coaching. Denk bijvoorbeeld aan: nieuwsgierig zijn, onderzoeken, focussen op potentieel en persoon (niet op inhoud en probleem), 'niet werken', luisteren, open vragen stellen (niet adviseren), confronteren, uitdagen en aanzetten tot acties. Je communiceert zo goed met het team dat het – ook in moeilijke tijden – open en constructief blijft communiceren. Om het beste uit het team naar boven te halen ben je vooral een neutrale toeschouwer die steeds opnieuw teampatronen in denken en doen signaleert. Je daagt je team uit*

*om daar zelf constructief mee om te gaan en helpt je teamleden daarbij. Je stimuleert hen om niet met jou maar met elkaar te communiceren.*

*Je bent als coachend leidinggevende echter ook eindverantwoordelijk voor de resultaten. Van daaruit draag je visie uit en bewaak je kaders. Je bent duidelijk en betrouwbaar en positioneert je onafhankelijk. Je bent respectvol, maar zeker niet altijd aardig. Dat zou immers ten koste gaan van je oprechtheid en je duidelijkheid (zachte heemeesters maken stinkende wonden, zie ook 20 HOE Confronteren en doorpakken). Je bent open over de dilemma's die je dubbelrol van leidinggevende en teamcoach met zich meebrengt en bespreekt met je team hoe jullie daar effectief mee omgaan.*

*Wat er ook gebeurt, je draagt onvoorwaardelijk het vertrouwen uit dat het team voldoende eigen kracht bezit om uit lastige situaties te komen en ervan te leren. Je stimuleert hen om te blijven leren, uitdagingen aan te gaan en scherp te blijven. Hoe en met wie ze dat doen, laat je veelal aan henzelf over, als het maar goed gebeurt. Je moedigt hoge ambities aan, maar let erop dat ze wel met twee benen op de grond blijven staan. Immers, als bepaalde capaciteiten onvoldoende zijn, heeft dat consequenties. Een koe wint het nooit van een paard op de renbaan, al traint en leert hij de hele dag door.*

*Je gaat en staat voor je team, intern en naar buiten toe, in goede en mindere tijden. De teamleden kunnen op je bouwen en je vertrouwen. Je hebt het niet*

*nodig om te schitteren. Dat laat je met een gerust hart over aan het team. Jij bent niet de winnaar die het beste uit zijn team haalt, maar je draagt eraan bij dat het team zelf de winnaar wordt die het beste uit zichzelf haalt. Je creëert noodzakelijke voorwaarden.*

### **Doe wat je zegt**

'Practise what you preach, walk your talk.' Laat in je eigen gedrag zien waartoe je je team uitnodigt en uitdaagt. Zo win je aan kracht en geloofwaardigheid. Werk vanuit je potentieel en veroordeel jezelf niet, maar blijf samen leren en experimenteren om dat te doen wat past bij jou, je team en de situatie waarin jullie je bevinden. Ga niet in de verdediging als je kritiek krijgt, maar luister, onderzoek, onderhandel en zorg dat jullie weer open verder gaan. Belangrijker dan waardering is het onvoorwaardelijke vertrouwen in de kracht van de teamleden om hun collectieve ambitie steeds opnieuw aan te boren om optimale resultaten neer te zetten. In zonnige tijden, maar zeker ook tijdens onweer blijf je ervan overtuigd dat ze het zelf kunnen en er sterker van zullen worden.

### **Je bent zelf je belangrijkste instrument**

Ken jezelf goed. Wie ben je? Wat zijn je kernwaarden? Wat wil je? Wat kun je, in het algemeen en in je rol als leidinggevende teamcoach? Wat is je kleur en je stijl? Wat zijn je waarden, ambities en capaciteiten? Wanneer word je ineffectief en hoe maak je op zo'n moment gebruik van je eigen en externe hulpbronnen (andere personen)? Zorg dus goed

voor jezelf, want jij bent degene op wie anderen moeten kunnen terugvallen. Opereer vanuit rust en zelfvertrouwen. Dat is je basis. Daardoor neem je zuiver waar en reageer je krachtig en onafhankelijk, en kun je echt genieten als een team(lid) succes heeft en op de voorgrond staat.

### **Wat moet je vooral niet doen?**

Slim doen, hard werken, de kar trekken, adviezen geven, zelf op de voorgrond willen staan, je verantwoordelijk voelen, je op de inhoud richten, oordelen, je macht misbruiken, altijd aardig zijn, onduidelijk zijn, afhankelijk opereren, doorgaan zonder vertrouwen, nooit je vragen en kwetsbaarheid tonen, doorgaan zonder echt contact, doorgaan zonder overeenstemming, doorgaan zonder de verlangens en krachten van het team te benoemen, doorgaan zonder te benoemen wat je mist of niet effectief vindt. Het zijn allemaal zaken die je vooral niet moet doen. Realiseer je dat teamleden zich eerder eigenaar voelen en zich als zodanig gaan gedragen als jij het roer niet overneemt. Je vergroot de kans dat ze actief aan optimale resultaten gaan werken als je al die dingen niet doet.

Dat is vaak gemakkelijker gezegd dan gedaan en het gaat ongetwijfeld af en toe mis, maar dat hoort nu eenmaal bij leren. Het is aan jou om hier dan samen met je team daadwerkelijk leermomenten van te maken door er tips uit te halen voor de toekomst.

### **Laat het team zijn eigen coach zijn**

Veel van de houdingen en vaardigheden in de lijst

met succesfactoren wil je niet alleen zelf laten zien. Je wilt ook dat je teamleden zelf deze competenties ontwikkelen en zichzelf gaan coachen. Daarom luidt de titel van dit boek ook: *Hoe coach ik mijn team? En het team zichzelf!*

### **Wat werkt, telt**

Hoe mooi en handig checklists ook zijn, laat je keuzes en koers vooral bepalen door wat werkt, wat bij jou en je team past en jullie sterker maakt.

Anders gezegd: kies voor gedrag dat een positief effect heeft op het zelfaccepterend, zelflerend, zelfsturend en zelfoplossend vermogen van het team. Dat zie je terug in een positief effect op de resultaten. En doe dit stap voor stap.

Blijf de keuzes die je hierin maakt, afstemmen met je teamleden om ervoor te zorgen dat je team in beweging komt en blijft. Zij weten vaak het beste wat voor hen werkt. Het teameffectiviteitsmodel (zie HOE 3) is een goed basismodel om jullie eigen handelen te toetsen.

Gebruik de checklist vooral ook om je successen en daarmee je kwaliteiten in kaart te brengen, om je zelfvertrouwen te vergroten en nieuwe leerpunten voor jezelf vast te stellen. Gebruik de lijst als inspiratiebron en niet als frustratiebron. Val jezelf en het team niet te veel lastig met je eigen perfectionisme. Dat kan frustreren. Willen presteren en ontwikkelen is een heerlijke drive om scherp en

fris te blijven en het beste uit jezelf naar boven te halen, maar dat moeten werkt vaak verlamdend. Doe het dus stap voor stap. En vooral: geniet van de (ogenschijnlijk) kleine stappen. Die hebben vaak het grootste effect.

### **Succesfactoren van een leidinggevende teamcoach**

Gebruik de succesfactoren in de checklist voor je eigen ontwikkeling als leidinggevende teamcoach. Zoals gezegd, kun je je team ook zo coachen dat ze zelf deze succesfactoren ontwikkelen. 'Ik onderken en gebruik de kracht van de verschillen van teamleden' wordt dan: 'Ik coach het team zo dat het zelf de kracht van de verschillen van teamleden onderkent en gebruikt.' 'Ik werk permanent aan verbetering en innovatie' wordt dan: 'Ik coach het team zo dat het zelf permanent aan verbetering en innovatie werkt.' Goed voorbeeldgedrag doet volgen, maar laat vooral ook ruimte aan het team om zelf te ontdekken hoe het bijvoorbeeld 'permanent kan verbeteren en innoveren'.

Heb je een succesfactor gekozen, concretiseer dan vooraf eerst nog met welk gedrag je aan de slag gaat. Bijvoorbeeld: 'Ik onderken en gebruik de kracht van verschillen tussen teamleden; dit ga ik doen door het volgende gedrag ... te laten zien'. In dit boek vind je vele aangrijpingspunten om je gedragsresultaat verder te concretiseren. Het is een enorme lijst en soms is er wat overlap. Kies wat je aanspreekt en ga ermee aan de slag tot het werkt.

Dat het werkt, weet je als het een positief effect heeft op de beoogde inhoudelijke en ontwikkelresultaten van het team.

Selecteer drie tot maximaal vijf gewenste resultaten en ga daarmee aan de slag. Heb je een gewenst resultaat bereikt, kies dan pas een volgende. Zo blijf je jezelf uitdagen en ontwikkelen.

### **Checklist**

- Ik heb zelfkennis, zelfvertrouwen en een authentieke en transparante werkwijze.
- Ik heb een doorleefde visie op een succesvol zelflerend en zelfsturend team en op de rol van de leidinggevende teamcoach daarin. Mijn visie draag ik uit via mijn woorden en gedrag. Hierin positioneer ik me krachtig, betrouwbaar en onafhankelijk.
- Ik ken mijn mogelijkheden en beperkingen. Ik bewaak mijn grenzen. Zo nodig maak ik gebruik van externe hulpbronnen, zoals een externe coach.
- Ik heb kennis over teamcoaching. Dat is zichtbaar in de verschillende vaardigheden, modellen en methoden die ik inzet. Ik blijf mezelf evalueren en ontwikkelen, waarbij ik opensta voor en gebruikmaak van feedback.

---

## DENK & DOE

- Ga na wat voor jou de zes tot tien succesfactoren van het team zijn. Hoe coach jij je teamleden zo dat je hen daarbij bewust en systematisch ondersteunt?
  - Ga na wat voor jou de zes tot tien succesfactoren van een leidinggevende teamcoach zijn. Wat zijn daarin jouw sterke punten? Waaruit blijkt dat? Waar liggen jouw ontwikkelpunten en hoe ga je daarmee aan de slag?
  - Wat vind je goed aan je team? Wat maakt dat je dat belangrijk vindt en hoe laat je dat blijken?
  - Stel vast hoe trots je op je team bent. Waarop ben je trots en waarom? Hoe ziet en ervaart het team dat? Wat moet er gebeuren om nog trotser te kunnen zijn en hoe draag jij daaraan bij?
  - Inventariseer hoe het team jouw bijdrage aan hun succes waardeert. Wat doe je precies in hun ogen en welk concreet effect heeft dat op hun zelfacceptatie, zelf leren, zelf sturen, zelf oplossen en de inhoudelijke resultaten? Wat waarderen ze aan je, welke meerwaarde dichten ze je toe, waarom willen ze jou?
  - Wat ga je vandaag en morgen doen om het team nog krachtiger en succesvoller te maken (in het optimaliseren van hun zelfacceptatie, zelf leren, zelf sturen, zelf oplossen en de inhoudelijke resultaten)?
  - Bepaal in overleg met het team hoe (via welk gedrag en welke overtuigingen) jij de teamontwikkeling belemmert. Wat ga je doen om je niet-effectieve overtuigingen en gedrag om te buigen om de teamontwikkeling positief te beïnvloeden?
  - Ga na waaruit blijkt dat jij staat en gaat voor het team, intern en extern. Verbind hier acties aan.
-

- 
- Werk doelbewust aan het inbrengen van een bepaald aspect, een bepaalde 'kleur of geur' in het team. Stel dat je meer openheid of resultaatgerichtheid wilt. Wat doe je om dat in het team te brengen? Vergeet daarbij jouw voorbeeldgedrag niet.
  - Zorg voor een helder actueel beeld van wat klanten en andere belanghebbenden hebben van het functioneren van het team en jouw aandeel daarin. Stel vast wat je daarmee gaat doen (sterke en ontwikkelpunten).
  - Signaleer en maak gebruik van wat zich in het moment, het 'hier en nu', openbaart in het team (gedragingen, overtuigingen, gevoelens, energie, ambities).
  - Waardeer jezelf en blijf je ontwikkelen. Zet jezelf krachtig en met zelfvertrouwen in bij het ontwikkelen van je team.
-