

Hoe coach ik een stagnerend team?

Stagnerende teams zijn niet functionerende en/of beschadigde teams, waarbij de effectiviteit van de teamprestaties minimaal is. Doorgaans sluiten zij zich af van de rest van de organisatie en kennen zij een interne 'pikorde' die is gebaseerd op informeel leiderschap. Hoe zorg je er als teamcoach voor dat deze teams weer levenskunst in werken ervaren?

AUTEURS: MARIJKE LINGSMA & ROY DE BRABANDER

Dwars

Een team stond binnen de organisatie bekend als 'onhandelbaar'. Een van de leden lag non-stop dwars en leek de stem van het team te zijn. De organisatie besloot dat dit team in drie maanden tijd terug moest van dertig fte's naar negentien. De leidinggevende vertelde bij aanvang van het traject dat hij op korte termijn de organisatie ging verlaten. Om het (dis)functioneren van het team te analyseren, zijn we begonnen met een aantal interviews.

De 'dwarsligger' vroeg of dit circus voor hem was opgetuigd, waarop de coach reageerde: "Is dat dan nodig?" Dat was de start van een openhartig gesprek, waarna hij aangaf de coach te vertrouwen en met hem in zee

te willen gaan. De leidinggevende maakte diezelfde keuze.

Een oefening die de levenslessen van de teamleden in kaart bracht vormde de aanvang van het coachtraject. De levenslessen vormden de basis voor de toekomstige samenwerking in het team. Iedereen beloofde om gedurende het komende jaar goed voor elkaar te zorgen. Sommige teamleden bleven op hun plek; anderen vonden banen elders. Het contact onderling bleef.

Energie

Energie is de brandstof die nodig is om bepaald gedrag te vertonen en beoogde resultaten te bereiken. Om energie in kaart te brengen, borduurde Van der Loo (2014) voort op een model

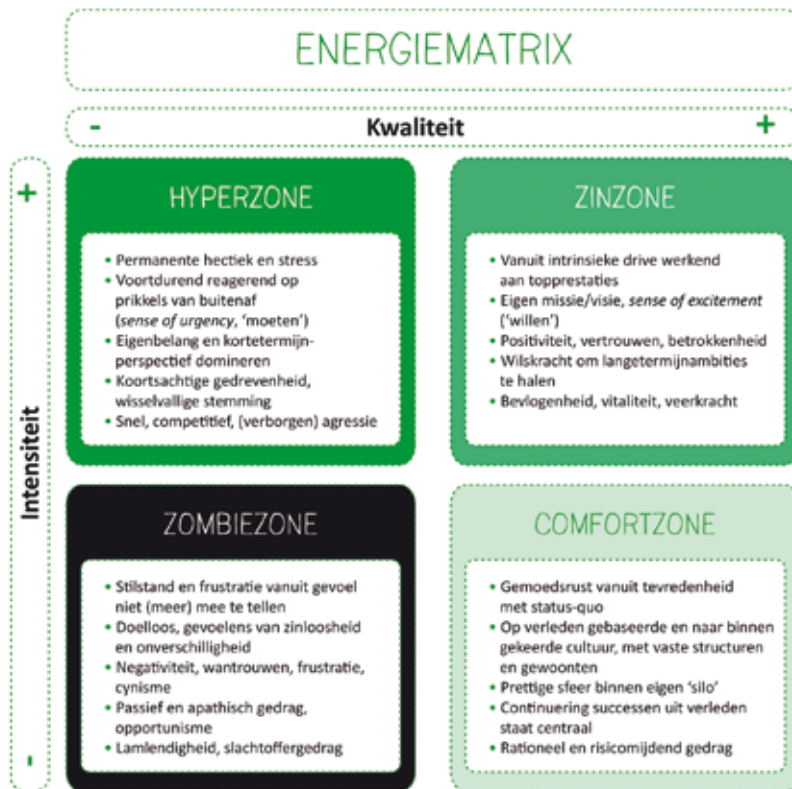
van de Duitse hoogleraar Heike Bruch. Dit model – de ‘energiematrix’ – bestaat uit twee dimensies: de intensiteit en de kwaliteit van energie. De intensiteit van energie kan laag of hoog zijn. De kwaliteit van energie heeft betrekking op de vraag of mensen positief in het leven staan en productief met elkaar samenwerken, of dat ze juist negatief gestemd zijn en elkaar het leven zuur maken (Van der Loo, 2013). Wanneer we beide dimensies op elkaar betrekken, ontstaat een matrix waarin vier verschillende energiezones onderscheiden kunnen worden (figuur 1): de zinzone waarin vanuit intrinsieke drive gewerkt wordt, de comfortzone waarin tevredenheid heerst, de zombiezone waarin frustratie optreedt en de hyperzone met permanente hectiek en stress. Stagnerende teams vallen in de zombiezone. Hoe nu de levenskunst van deze ‘levende doden’ weer aan te wakkeren?

Stagnerende teams

We maken een onderscheid in functionerende en niet-functionerende teams (Van Doorn & Lingsma, 2015). Een functionerend team heeft voldoende *aanpassingsvermogen* om zijn doel te bereiken en te interacteren met zijn context. Een niet-functionerend team is hiertoe niet in staat. Dat heeft een aantal redenen:

1. het team is incompetent met betrekking tot een aantal cruciale competenties,
2. het team heeft, om wat voor redenen dan ook, in de afgelopen jaren een gewoonterecht opgebouwd om gewenste competenties niet te tonen,
3. er is sprake van mismanagement: een zwakke leidinggevende die dit toestaat.

Je ziet dan soms veel verloop onder ‘interimmers’ (Ardon, 2006; Moeskops, 2006).



Figuur 1. Energiematrix van Van der Loo (2014)



Figuur 2. Organisatieontwikkeling op alle niveaus

Bovenstroom versus onderstroom

De *bovenstroom* (figuur 2) betreft het zichtbare deel van de ijsberg: de regels, de afspraken en procedures (meetlat). Het gaat hier over het formele circuit in organisaties: het formele leiderschap, de formele communicatiestructuur. De bovenstroom is zichtbaar en (be)grijpbaar en daarmee te plannen, beheersen en controleren, en dus ook te managen en te coachen. In teamcoachtaal: met de meetlat in de hand observeer je de interactie in het team, benoem je deze en toets je die aan de visie en doelstellingen. Om vervolgens het eigenaarschap te bevragen om zo de leerbehoefte in het hier en nu van teamcoaching in kaart te brengen.

De *onderstroom* (figuur 2) refereert aan het onzichtbare deel van de ijsberg: de onzichtbare mechanismen die het gedrag boven de waterlijn beïnvloeden. Het gaat dan over het informele circuit in de organisatie: cultuur, overtuigingen en drijfveren.

In een functionerend team zijn boven- en onderstroom in balans. In niet functionerende teams domineert de onderstroom.

Kenmerken van stagnatie

Het belangrijkste kenmerk van stagnatie is dat patronen in de interactie, tussen de organisatie en het team, muurvast zitten. De teamleden hebben elk hun eigen manier gevonden om daarin te opereren en hebben dus belang bij het in stand houden van het 'evenwicht'. Het komt hen op een of andere manier goed uit om zo te werken, wat je daar als coach ook van vindt.

Stagnatie duidt op het belang om allerlei soorten incompetenties te verhullen. Zo ook die van de leidinggevende met een directie die dat, al of niet bewust, toestaat. Misschien is de leidinggevende niet letterlijk afwezig, maar in ieder geval afwezig in adequaat gedrag. Dit gaat vaak samen met het beperkte vermogen tot reflectie in het team.

We onderscheiden zes kenmerken van een stagnerend team:

1. informeel leiderschap, bij ontbrekend leiderschap uit de lijn;
2. eigenbelang gaat voor team- en organisatiebelang;
3. de onderstroom domineert het gedrag en resultaat in de bovenstroom, en er zijn allerlei (systemische) mechanismen van invloed op het resultaat;
4. de vijf kritieke succesfactoren – meetlat, eigenaarschap, relatie met context, hier en nu, en de ijsberg – zijn 'beschadigd';
5. in het hier en nu is er een groot verschil in wat men zegt te doen (*espoused theory*) en wat er in werkelijkheid gebeurt (*theory in use*) (Argyris, 1992);
6. verstoorde relatie met de leidinggevende en de lijn.

Wat vraag dit van de teamcoach?

Overkoepelend is de hoofdtaak van de teamcoach het leggen, onderhouden en het uitbreiden van de coachrelatie. Daarnaast heeft de coach vier specifieke taken bij het coachen van stagnerende teams (Van Doorn, 2013):

1. Informeren

De coach zorgt ervoor dat het team beschikt over informatie over het team-

coachtraject, de huidige situatie en het nut en de noodzaak van de gewenste situatie.

2. **Exploreren**

De coach onderzoekt hoe gewerkt wordt, hoe en wat de knelpunten zijn, wie wat doet en wat de bedoeling is. Circulair analyseren maakt hier onderdeel van uit. Dit in tegenstelling tot het lineair diagnosticeren: Hoe wordt de huidige situatie in stand gehouden? Wat is ieders bijdrage hierin? Wat is de winst van alle betrokkenen om deze situatie zo in stand te houden? Plausibele hypothesen formuleren om te onderzoeken.

3. **Interveniëren**

De coach voorziet in opdrachten over gewenste en ongewenste gedragingen en opvattingen, benoemt de meetlat gekoppeld aan taken en rollen en eigenaarschap, bespreekt de consequenties van

het niet bereiken van de meetlat, schudt wakker, bevraagt de relatie tussen leidinggevende en informeel leider circulair en intervineert op de huidige communicatie.

4. **Evalueren, inclusief reflecteren**

De coach evalueert en reflecteert op product: wat hebben we bereikt? En datzelfde doet hij op het proces: Hoe hebben jullie het gedaan? Wat is jouw bijdrage hierin? Wat is de feedback op de teamcoach?

Met name bij het intervensiëren en het schudden aan het systeem, kunnen sterke emoties opkomen (imploderen/exploderen). Het is van belang dat de teamcoach zijn professionele ruimte behoudt. Dit doet hij door in verbinding te blijven, zijn grenzen te benoemen, meerzijdig partijdig te zijn, oordeelloos te zijn, geen partij te kiezen en het betrachten van een

Teamcoachen is een kunst die de coach verstaat om een stagnerend team weer in aanraking te laten komen met hun levenskunst in werken



zekere mate van onverstaanbaarheid om onbesprekbare zaken bespreekbaar te maken.

In de praktijk

Praktisch gezien betekent dit dat de teamcoach de volgende facetten in acht neemt:

- Rationeel zijn de mechanismen van de onderstroom niet te 'snappen'; de sensaties ervaar je in je lijf, wanneer je in een dergelijk systeem als teamcoach meeloopt. De opdracht is om met *open mind*, *open heart* en *open will* (Theory U; Scharmer, 2007) te luisteren. In het hier en nu van de teamcoaching merk je het verschil tussen dat wat men zegt te doen en wat er in werkelijkheid gebeurt. Dus: Wat ervaar je? Wat is het effect op je?
- Een teamcoach wordt nu niet bepaald met open armen ontvangen door een stagnerend team. Dit betekent dat je als teamcoach je vermogen om te verdragen en te verduren moet aanspreken. De emoties die dit oproept, dien je functioneel te gebruiken. Misschien door niet direct te reageren, maar de boodschap zo te vertalen dat het voor het team en/of management te verdragen is om te horen.
- Met je coachpet op ben je belangeloos, een oordeelloze 'normbewaker' van organisatieregels. Deze pet is van belang, omdat de pet van de leidinggevende niet of niet goed is ingevuld. Er is een kader nodig, de randvoorwaarden moeten worden gecreëerd, en de verwachtingen helder gemaakt.
- Als teamcoach ervaar je het appel om te gaan sturen. Daarmee ga je op de stoel van de leidinggevende zitten. Het is aan de coach om vanuit de functionele analyse, de feedbackloop zichtbaar te maken en te koppelen aan hypothesen. De keuze wat te doen met de hypothese, is aan het systeem, of aan de leidinggevende. Daar heb je als coach met je vingers van af te blijven (De Brabander, 2013). Hiertoe breng je in het voortraject met de leidinggevende en opdrachtgever de randvoorwaarden in kaart om het team aan te spreken. Daarnaast

zijn er aparte gesprekken met de leidinggevende en soms met de lijn nodig om ieders aandeel helder te krijgen.

- De emotionaliteit in het team heeft een destructief karakter. Het betekent niet alleen dat die emotionaliteit bij je binnen zal komen, maar ook dat die emotionaliteit zich tot jou zal richten. Want ook een stagnerend team is gericht op 'homeostase': het in stand houden van het evenwicht. Dus als jij uit het lood raakt, blijft het ongezonde evenwicht in stand. Dit vraagt met name in de voorbereiding tijd: Hoe word je uit evenwicht gebracht? Hoe ga je dat voorkomen? Of, als het wel gebeurt: wat kun je dan zeggen of doen?
- De ongezonde context met onverdraagzaamheid wordt weerspiegeld in de teamkenmerken. Deze teamkenmerken worden zichtbaar door ze te beschouwen *in rêverie* en *in action* (Ardon, 2006; Moeskops, 2006). Neem, behalve een grondige voorbereiding, ter plekke (in action) en achteraf (on action) de tijd om stil te staan bij je eigen emotionele reactie in het hier en nu, zodat je weet wat van jou is (en wat je 'huiswerk' is) en wat bij het team hoort.
- Je formuleert je hypothesen voor onderzoek en interventie vanuit een open blik: Wat is hier aan de hand? Waarom is het zo heftig? Of juist: Waarom is het zo ingehouden? Gaat het altijd zo?
- Dit vraagt het vermogen om te verdragen en te verduren: hoe houd je het uit met een team dat niet functioneert en grenzeloos in zijn gedrag is?
- De bovenstroom geeft je toegang tot de onderstroom, maar alleen als je je durft te laten raken, en je ervaring van dat raken weet te benoemen en wilt inzetten ten behoeve van het leerproces van het niet-functionerende team. Daarmee geef je betekenis aan je eigen emotionele reactie; dit is wat Moeskops 'projectieve' processen noemt. Het vraagt zicht op je eigen ijsberg, het vermogen te incasseren en mild en belangeloos te reageren.

Basispassen stagnerende teams

De opdracht voor de teamcoach is om ieder lid van het systeem zich bewust te laten worden van het eigen aandeel in de stagnatie om van daaruit ieders verantwoordelijkheid te faciliteren. Het kader om daar te komen is:

- aansluiten;
- de blokkerende patronen en gedragingen onderzoeken;
- defensiviteit terugkoppelen, zonder defensiviteit te activeren;
- je hypothesen benoemen en nieuwsgierig zijn naar de reacties;
- van bewustzijn over ieders eigen aandeel gaan naar samen leren;
- onderzoeken hoe 'samen leren' bijdraagt aan de verandering naar een meer gewenst perspectief;
- de hulpvraag van het team onderzoeken;
- de meetlat vormgeven en nagaan wat dit betekent voor individueel en gezamenlijk gedrag;
- het team eigenaar maken van de meetlat;
- alert blijven in het hier en nu.

Teamcoachen is een kunst die de coach verstaat om een stagnerend team weer in aanraking te laten komen met hun levenskunst in werken. ■

Marijke Lingsma is oprichter/directeur van Coachboulevard. Zij richt zich op (team)-coachen en leren van en met elkaar. Ze is auteur van diverse boeken over teamcoaching, competentieontwikkeling en conflictcoaching. www.coachboulevard.nl

Roy de Brabander coacht stagnerende teams. Hij coacht en adviseert directies en managementteams in hun eigen teamontwikkeling. Hij publiceert artikelen en is medeauteur van het werkboek 'Teamcoaching: En nu ECHT aan de slag'. www.roydebrabander.nl

Literatuur

- Ardon, A. (2006). Leiderschap en interventies in stagnerende veranderprocessen. *M&O* (6), 5-23.
- Argyris, C. (1992). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Brabander, R. de (2013). *Interveniëren op de onderstroom*, http://www.roydebrabander.nl/files/flyer_onderstroom_zeist.pdf.
- Doorn, G.J. van (2013). *De vijf hoofd-taken van de individuele coach en de teamcoach* (interne publicatie). Utrecht: Coachboulevard.
- Doorn, G.J. van, & Lingsma, M. (2015; in voorbereiding). *De vijf kritieke succesfactoren voor coaching*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Lingsma, M.M. 'Coachen van regressieve en stagnerende teams'. Utrecht: Lesdagartikel TC6 Coachboulevard (2014).
- Loo, H. van der (2013). *Energy Boost voor jezelf, je team en je organisatie: Presteren omdat je er zin in hebt*. Schiedam: Van Duuren Management.
- Loo, H. van der (2013, november 19). *Dossier energiek werken - Energie als bron van prestaties*. Opgeroepen op november 18, 2014, van HRZone: <http://www.hrzone.nl/vitaliteit/vitaliteit-artikelen/entry/dossier-energiek-werken-energie-als-bron-van-prestaties>.
- Moeskops, O.G.M. (2006). Het vermogen om te verdragen: Een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie'. *M&O* (1), 25-39.
- Scharmer, C.O. (2007). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Cambridge, USA: The Society for Organizational Learning.