

Effectief werken met  
leiderschapsteams

# **EXECUTIVE** Teamcoaching in de praktijk

Yvonne Burger & Mieke Reidinga

Executive Teamcoaching in de praktijk

Yvonne Burger & Mieke Reidinga

Effectief werken met  
leiderschapsteams

# **EXECUTIVE** **Teamcoaching** in de praktijk

Yvonne Burger & Mieke Reidinga

Executive teamcoaching in de praktijk. Effectief werken met leiderschapsteams

Uitgeverij: Kloosterhof B.V.  
Napoleonsweg 128A  
6086 AJ Neer  
[www.kloosterhof.nl](http://www.kloosterhof.nl)

1<sup>e</sup> druk november 2020

ISBN: 978-90-78876-24-3  
NUR: 808

Vormgeving: Annemieke Peeters  
Foto's: I-stock

© Copyright 2020, Kloosterhof Neer BV

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

# Inhoud

- Over de auteurs 8

## **Hoofdstuk 1 Introductie** 12

- Aanleiding 12
- Doel, vraagstelling en opzet 12
- Verantwoording en bronnen van inspiratie 13
- Dankwoord 14

## **Deel 1**

## **Over het coachen van executive teams** 15

## **Hoofdstuk 2 Wat executive teams bijzonder maakt** 18

- Kenmerken van executive teams 18
- Spanning in executive teams 18
  - Complexiteit 19
  - Verantwoordelijkheid 19
  - Macht 19
  - Spotlight en projectiescherm 20
- Impact van het executive team op de organisatie 20
  - Impact op de organisatiecultuur 20
  - Impact op de kwaliteit van besluitvorming 21
  - Impact op het hanteren van conflicten 22
  - Persoonskenmerken in executive teams 23
  - Individuele schaduwpatronen 23
  - Schaduwpatronen in teams 24
- Fasen van betrokkenheid bij teamontwikkeling 25
- Wat executive teamcoaching anders maakt 25
  - Context begrijpen 26
  - Ruimte maken in schaarse tijd 26
  - Macht hanteren 26
  - Conflict hanteren 26
  - Hoge verwachtingen 27
  - Schaduwpatronen en het parallelle proces 27
  - Spanning kunnen verdragen 27
  - De narcistische teamcoach 27
  - Tegenstellingen hanteren 28

### **Hoofdstuk 3 Containment creëren** **32**

- Grondleggers en theorie 32
- Containment in executive teams 33
- Ontwerpregels voor de praktijk 34
  - Doelen van de teamcoaching 34
  - Design van de interventie 35
  - De teamcoaches als reflectieve practitioners 35
  - Dimensies van tijd en ruimte 35
  - De teamleden 36
  - Doen en laten van de teamcoach 36
- Reflectie 37

### **Hoofdstuk 4 Een casus uit de praktijk** **40**

- De start 40
- De vraag 40
- De uitgangspunten 40
- Individuele kennismaking en oriëntatie 41
- De eerste observatie van een reguliere vergadering 42
- De eerste teamsessie 43
- De tweede observatie van een reguliere vergadering 44
- De tweede teamsessie 45
- De derde observatie van een reguliere vergadering 45
- Tussengesprek 45
- Uitstel 46
- De derde teamsessie 47
- De laatste bijeenkomst 47
- Tot slot 48

## **Deel 2**

### **Werkwijzen van de executive teamcoach** **49**

#### **Hoofdstuk 5 Rollen stijlen en fasen** **52**

- Rollen en interventiediepte 52
- Taken en stijlen 54
- Fasen in een teamcoachingstraject 56
  - Oriëntatie 56
  - Contractering 56
  - Diagnose 58
  - Coachingsbijeenkomsten 59

- Afscheid	60
• Venster op de teamcoach: vijf oriëntaties of werkwijzen	61
• Wat werkt wanneer?	62
<b><u>Hoofdstuk 6 Persoonsgericht teamcoachen</u></b>	<b>66</b>
• Grondleggers	66
• Leidende principes en overtuigingen	66
• Toegepast in executive teams	67
• Waarom en wanneer kies je voor deze interventies	69
- Wanneer wel	69
- Wanneer niet	69
<b><u>Hoofdstuk 7 Inzichtgericht teamcoachen</u></b>	<b>72</b>
• Grondleggers	72
• Leidende principes en overtuigingen	73
• Toegepast in executive teams	75
- Op het niveau van de teamcoach	75
- Op niveau van de teamleden	76
- Op teamniveau	77
- Op organisatieniveau	78
• Waarom en wanneer kies je voor deze interventies	79
- Wanneer wel	79
- Wanneer niet	79
<b><u>Hoofdstuk 8 Probleemgericht teamcoachen</u></b>	<b>82</b>
• Grondleggers	82
• Leidende principes en overtuigingen	83
- Patronen	83
- Het systeem zoekt evenwicht	84
- Ontschuldigen	85
- Onderliggende psychologische factoren	85
• Toegepast in executive teams	86
- Causale diagnose	86
- Circulair interviewen	88
- Organisatie-opstellingen	88
- Het parallelle proces in het hier-en-nu	88
• Waarom en wanneer kies je voor deze interventies	89
- Wanneer wel	89
- Wanneer niet	90

<b><u>Hoofdstuk 9 Oplossingsgericht teamcoachen</u></b>	<b>94</b>
• Grondleggers	94
• Leidende principes en overtuigingen	94
- Wat je aandacht geeft groeit	95
- De gesprekken die gevoerd worden creëren de toekomst	95
- Energie genereren	95
- Bestaande krachten benutten	95
• Toegepast in executive teams	96
- Focus creëren	96
- Toekomst creëren	96
- Veranderenergie aanboren	97
- Inzicht in voortgang en kwaliteit	97
• Waarom en wanneer kies je voor deze interventies	98
- Wanneer wel	98
- Wanneer niet	99
<b><u>Hoofdstuk 10 Speelse werkvormen</u></b>	<b>102</b>
• Grondleggers	102
• Leidende principes en overtuigingen	103
• Toegepast in executive teams	104
- Werken met lichaam en geest: yoga en mindfulness	104
- Werken met dieren: het paard als spiegel	105
- Werken met muziek: zang en dans	105
- Vechtsport en krijgskunst: boksen en aikido	106
• Waarom en wanneer kies je voor deze interventies	106
- Wanneer wel	106
- Wanneer niet	107
<b><u>Hoofdstuk 11 Online teamcoachen</u></b>	<b>110</b>
• Uitgangspunten bij online werken met teams	110
• Online werken met startende teams	111
• Online werken met teams onder druk	112
• Online werken met teams in verandering	112
• Online werken met teams aan het werk	112
• Resumé over online werken	123

## Deel 3

### De reflectieve executive teamcoach

115

#### **Hoofdstuk 12 Spannende momenten** 118

- Spannende momenten met jezelf 118
  - Situatie 1: te snel in een opdracht stappen 118
  - Situatie 2: boven je macht werken 119
  - Situatie 3: afscheid vermijden 119
- Spannende momenten met collega's 120
  - Situatie 4: het team is niet het goede team 120
  - Situatie 5: spanningen tussen collega-coaches 121
  - Situatie 6: de teamcoach wil zelf niet op de foto 121
- Spannende momenten met de teamleider 122
  - Situatie 7: laat de roze olifant met rust! 122
  - Situatie 8: tussentijds de voorzitter coachen 123
  - Situatie 9: op twee hiërarchische niveaus tegelijk werken 124
- Spannende momenten met een executive team 124
  - Situatie 10: heftige ruzie binnen een team 124
  - Situatie 11: weerstand ten opzichte van de teamcoach 125
  - Situatie 12: het team wil er niet aan 126

#### **Hoofdstuk 13 Zelfkennis en zelfzorg** 130

- Fit zijn op alle niveaus 130
- Mindfulness 130
- Focus en grenzen 131
- Zelfkennis 131
- Professionalisering 133
- Afscheid nemen 133
- Een excellente facilitator 134

#### **Hoofdstuk 14 Professionele identiteit en praktijktheorie** 138

- Professionele identiteit 138
- Praktijktheorie 140
- Persoonlijke bezinning door reflectie in actie 142

#### **Hoofdstuk 15 Tips voor de praktijk** 146

#### **Literatuur** 148



## Over de auteurs

Yvonne Burger is hoogleraar bij de Vrije Universiteit en voorzitter van het Center for Executive Coaching. Ze heeft al ruim twintig jaar een eigen praktijk als organisatieadviseur en executive (team)coach en begeleidt raden van bestuur, raden van toezicht en directieteams in samenwerkings- en ontwikkelvraagstukken. Daarnaast is ze onder meer lid van de raad van toezicht van Hogeschool Windesheim, lid van het Bestuur van het Nationaal Comité 4/5 mei, begeleider van het leernetwerk van de NSOB en bestuurslid van de Vereniging van Toezichthouders Hogescholen. Als politicoloog/bestuurskundige voelt ze zich thuis in de top van de publieke sector en maatschappelijke organisaties en draagt ze graag bij aan het stimuleren van reflectie. Zie [www.yvonneburger.nl](http://www.yvonneburger.nl).

Mieke Reidinga is organisatieadviseur, executive teamcoach en veranderkundige. Zij begeleidt directies van uiteenlopende organisaties bij samenwerkingsvraagstukken en organisatieontwikkeling. Sinds 2006 heeft ze een eigen praktijk. Daarvoor werkte ze dertien jaar bij Twynstra Gudde adviseurs en managers, waar ze als managing partner verantwoordelijk was voor de HRM adviesgroep en de adviesgroep Organizeontwikkeling. Mieke studeerde bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Naast haar adviespraktijk werkte ze bij verschillende instituten als docent veranderkunde, advieskunde en teamcoaching. Bij het Center for Executive Coaching aan de VU is zij programmaleider van het programma Executive Teamcoaching. Zie [www.miekereidinga.nl](http://www.miekereidinga.nl).

De auteurs zijn binnen het VU Center for Executive Coaching verantwoordelijk voor het programma Executive Teamcoaching. Dit is een postgraduate programma voor ervaren teamcoaches die met managementteams, directieraden en besturen (willen) werken.







# Hoofdstuk 1

## Introductie

### Aanleiding

Leiders in de top van organisaties staan vaak onder druk. Door ontwikkelingen en veranderingen in de economie, de maatschappij, het milieu en de politiek worden ze gedwongen om steeds opnieuw stil te staan bij wat deze betekenen voor hun organisatie en hun eigen rol daarbinnen. Ook hebben deze leiders te maken met ‘opwaartse druk’ uit de eigen organisatie omdat daar verschillende belangen en stakeholders steeds om aandacht vragen, processen opnieuw moeten worden ingericht of de performance te wensen overlaat. De nieuwe generatie bestuurders zoekt steeds vaker externe begeleiding bij het hantieren van deze druk door middel van het organiseren van reflectie in de vorm van executive teamcoaching.

Een executive teamcoach kan ondersteuning bieden bij de reflectie op de gemeenschappelijke ambitie en de samenwerking binnen de top van organisaties. Niet als doel op zich, maar om het functioneren van de organisatie verder te versterken en de doelstellingen van de organisatie te helpen realiseren. Door executive teamcoaching kunnen deze teams – én de individuele leden van die teams – worden ondersteund in het vergroten van hun professionaliteit. Een startend directieteam vraagt hierbij om andere interventies dan een team dat al jaren vastloopt op zich herhalende patronen. Teamcoaches kunnen verschillende stijlen en methodieken inzetten – afhankelijk van de vraag en de context – en zetten vooral ook zichzelf in. En dat is vaak spannend, in ‘het centrum van de macht’. Een gedegen kennis over wat er ‘anders’ is aan dit type teams en reflectie op hoe de teamcoach zichzelf verhoudt tot deze macht is daarom onontbeerlijk.

Executive teamcoaching is een waardevol middel om goed te blijven samenwerken, om leiderschapsteams verder te ontwikkelen en om spanningen en conflicten vroegtijdig te bespreken. Bestuurders en directieleden krijgen niet meer zo vaak feedback op hun eigen functioneren en onderlinge samenwerking. En zelfs als ze erom vragen is het niet zeker dat de mensen om hen heen zich veilig genoeg voelen om deze feedback in alle openheid te geven. Er wordt veel geprojecteerd op leiders in organisaties. Een blik van buiten is daarom voor hen vaak een waardevolle aanvulling, mits een teamcoach beschikt over voldoende lef, scherpte, nieuwe perspectieven en kennis over groepsprocessen.

### Doel, vraagstelling en opzet

Dit boek is geschreven voor executive teamcoaches die (willen) werken met leiderschapsteams. De inzichten en handreikingen zijn ook relevant voor organisatieadviseurs en HR-managers die hun effectiviteit in de directiekamer willen vergroten. Doel van het boek is om vakgenoten te helpen reflecteren op hun eigen praktijk. Welke rol neem je als executive teamcoach? Welke stijl past bij het team, de opgave en bij jou? En welke interventies kun je doen of moet je vooral niet doen? Wat zijn spannende momenten en hoe ga je daarmee om? Hoe zorg je goed voor jezelf in dit type werk?

Dit boek bevat een mix van praktijk, theorie en onderzoek. Het is geschreven voor executive teamcoaches en wij veronderstellen dan ook een zekere basiskennis en ervaring op het gebied van teamcoaching. Deel 1 is een inleidend deel over het coachen van executive teams waarin we starten met de vraag hoe leiderschapsteams in onze optiek verschillen van andere teams en wat dit betekent. Vervolgens gaan we in op een belangrijk begrip in dit vak – wat volgens ons de basis is onder alle manieren van werken – namelijk *containment*. Daarna beschrijven we uitgebreid een casus uit onze eigen praktijk die zicht geeft op hoe een heel teamcoachtraject kan verlopen, inclusief dilemma's die zich daarin voordoen. Deel 2 gaat over manieren waarop de executive teamcoach kan werken met leiderschapsteams. We gaan in op de rollen en stijlen van de executive teamcoach en beschrijven een aantal werkwijzen en interventies. Deel 3 gaat over de teamcoach zelf. We beginnen met spannende momenten uit onze eigen praktijk en lessen die we daaruit getrokken hebben. Daarna gaan we in op het ontwikkelen van een professionele identiteit en een eigen praktijktheorie. Ook gaan we in op de noodzaak tot een gedegen zelfkennis en zelfzorg. We sluiten af met een samenvattend hoofdstuk over tips voor de praktijk. Je kunt het boek in één keer achter elkaar lezen maar de hoofdstukken zijn ook afzonderlijk leesbaar. Het boek bevat een uitgebreide literatuurlijst om desgewenst verder te kunnen verdiepen op thema's. In de tekst geven we, door te verwijzen, aan welke kennis meer *evidence based* is en welke meer *practice based*. En omdat we zowel veel uitstekende vrouwelijke als mannelijke executive teamcoaches kennen, gebruiken we zij en hij door elkaar in dit boek.

## Verantwoording en bronnen van inspiratie

In onze eigen praktijk als bestuurs- en directiecoach laten we ons inspireren door een aantal auteurs en onderzoekers aan wie we 'schatplichtig' zijn en die we hier dan ook niet onvermeld willen laten. Vaak betreft het literatuur op het snijvlak van wetenschap en praktijk en is deze geschreven door onderzoekers met praktijkervaring of praktijkmensen met belangstelling voor onderzoek. In deze introductie vatten we een aantal van hun inzichten kort samen omdat we veel van deze auteurs geleerd hebben voor onze eigen praktijk. We zullen in dit boek naar een aantal van hen verwijzen.

In de eerste plaats laten we ons inspireren door auteurs die inzichten bieden *over leiderschap(teams) aan de top van organisaties*, vaak op basis van onderzoek of omvangrijke praktijkervaring. Hawkins (2011) beschrijft op basis van literatuur en zijn omvangrijke praktijkervaring zijn eigen model over teamcoaching. Kiel (2015) gaat in op het karakter van de CEO, dat vaak van grote invloed is op het team, op basis van zijn onderzoek onder 100 CEO's en 8000 medewerkers. De Haan & Kasozi (2014) vragen in hun werk aandacht voor de schaduwkant van leiderschap waarbij ze zich onder meer baseren op het onderzoek van Hogan et al (2010). Zij beschrijven een aantal schaduwpatronen waar leiders onder druk in terecht kunnen komen, wat het functioneren van leiderschapsteams sterk negatief kan beïnvloeden.

In de tweede plaats laten we ons inspireren door auteurs die kijken door een *psychodynamische bril*. Kets de Vries (2011) beschrijft hoe teamleden vroege levenservaringen steeds opnieuw kunnen herhalen in het team in de vorm van overdrachtspatronen. Dit maakt dat het zinvol kan zijn dat een team-

coach de relaties tussen de groepsleden in het hier-en-nu onder de loep neemt, evenals de relatie met de teamcoach. Het begrip *containment*, waaraan wij regelmatig refereren, is oorspronkelijk afkomstig van psychoanalyticus Wilfred Bion.

In de derde plaats laten we ons in ons werk inspireren door auteurs die meer 'in de breedte' kijken naar het *functioneren van groepen en teams in organisaties*. Remmerswaal geeft in zijn klassieker 'Begeleiden van groepen' een zeer compleet overzicht van groepsdynamica in de praktijk. Ook Thornton (2010) geeft een mooi overzicht van thema's die van belang zijn in groeps- en teamcoaching, vooral ook als het spannend wordt. Heron (2010) biedt een overzicht van alle interventies die mogelijk zijn voor een facilitator en een mogelijkheid tot reflectie op je eigen stijl. Schein (2009) geeft woorden aan het belang en de vaardigheid van écht luisteren, een van de belangrijkste competenties van een coach. Ten slotte laten we ons inspireren door het werk van onder meer De Caluwé en Vermaak over veranderkunde.

## Dankwoord

Wij danken hier graag in de eerste plaats onze cliënten van wie we zoveel geleerd hebben en nog steeds mogen leren. En onze collega-docenten van het VU Center for Executive Coaching, in het bijzonder Erik de Haan, Martijn Vroemen, Arend Ardon, Saskia de Maat (ook voor haar waardevolle commentaar op hoofdstuk 7) en Petra Keuchenius voor de inzichten op het gebied van mindfulness en het becommentariëren van de desbetreffende paragrafen. Arnold Roos beschouwen we als mede-auteur van hoofdstuk 3 omdat dit hoofdstuk sterk gebaseerd is op de artikelen die Burger en Roos schreven over containment. Tim Theeboom danken we voor het meelesen van hoofdstuk 9. Charlotte Goedmakers danken we voor haar commentaar op hoofdstuk 13. Hanna Boersema danken we voor haar waardevolle feedback op het hele manuscript. En graag noemen we hier Saskia Tjepkema voor haar inspirerende inzichten over waarderen werken en Lenneke Aalbers en Gérard Vreman voor hun liefdevolle en scherpe feedback op onze eigen casuïstiek.

We danken hier ook graag onze uitgever Eric Vullers voor de zorgvuldige uitgave van het manuscript, Ron van Deth die als redacteur hele behulpzame feedback heeft gegeven en Liesbeth Rienties voor de eindredactie.

Ten slotte danken we alle deelnemers en alumni van het postgraduate programma Executive Teamcoaching aan de Vrije Universiteit. We hebben dit boek met hen in ons achterhoofd geschreven.