

Speel met de boven- en onderstroom en maak contact met je binnenstroom!



Martijn Vroemen, expert op het gebied van teamdynamica en organisatieontwikkeling, sprak op 13 juni jl. zo'n 55 NOBCO-coaches toe tijdens een event van de vaksectie Teamcoaching in de sfeervolle Molen van Soest. Als organisatiepsycholoog en oprichter van Teamchange, deelde Martijn zijn visie op teams, de grondhouding van teamcoaching en het werken met de drie lagen: bovenstroom, onderstroom en binnenstroom. Zijn inzichten benadrukken hoe teamcoaches kunnen bijdragen aan positieve dynamiek en productiviteit in teams. Een interview met Martijn en een verslag van de workshop.

Interview en tekst: Stephen Steijger

Wat is de bijdrage en de grondhouding van de teamcoach?

Martijn: “Teamcoaching is een ambachtelijk vak waarbij de rol van de teamcoach bestaat uit het helpen van een groep bij hun ontwikkeling, met als doel zelfstandigheid te bevorderen. De focus ligt primair op collectieve processen en de coach handelt zoveel mogelijk belangeloos. De houding van de teamcoach zou eerder belangstellend dan belanghebbend moeten zijn, en verwonderd in plaats van oordelend. De coach moet aandachtig zijn in plaats van bemoeizuchtig, en aansluiten bij het team zonder te versmelten met hen. Zet de oren van een kind op en wees verwonderd.”

Wat wordt er volgens jou van een teamcoach gevraagd?

“Een teamcoach moet duidelijke concepten hebben over wat een team is en wat er van een coach wordt verwacht. Zelfkennis is cruciaal; een coach moet zich bewust zijn van zijn eigen reacties, de rode knoppen en potentiële saboteurs en in het moment kunnen schakelen. Het omgaan met systeem- en groepsdynamieken is essentieel, net als het vermogen om in complexe situaties overeind te blijven. Een nieuwsgierige en verwonderde houding, in plaats van oordelend en bemoeizuchtig, is van doorslaggevend belang.”

Welke trends zie jij op het gebied van teamcoaching?

“Teamcoaching professionaliseert steeds meer. Dat is hard nodig want in veel organisaties worden managers en teamleiders ‘vervangen’ door coaches. En dat is echt een andere professie. De druk op teams is enorm door tijdgebrek, personeelsgebrek en administratieve lasten. Teams worden vaak tijdelijk gevormd voor specifieke taken, waardoor coaches in het hier-en-nu moeten werken. Bovendien worden teamvaardigheden steeds individueler, omdat teamleden direct inzetbaar moeten zijn en snel moeten begrijpen wat er van hen wordt verwacht.”

Welke tools zijn wetenschappelijk onderbouwd?

“Hoewel veel wetenschappelijk onderzoek specifiek of anekdotisch is, zijn sommige teamrollen en kleurentesten gevalideerd, maar hun praktische waarde is beperkt. Praktijktheorieën en ervaring bieden vaak meer bruikbare inzichten dan wetenschappelijke uitspraken. Wel is bewezen dat in groepen groter dan zeven personen de bijdrage van individuen afneemt, hoewel dit een intuïtief gegeven is.”

In hoeverre draagt teamcoaching bij op het vlak van vitaliteit, verzuim, verloop, conflict, ‘well being’ en het voorkomen van uitval/problemen?

“Organisaties zijn stressvol en uitval neemt toe; coaches moeten hiermee omgaan. Zelfsturing kan stress verminderen door meer regelruimte te bieden, maar kan ook extra stress veroorzaken zonder duidelijke kaders. Omgaan met voortdurend wisselende teamsamenstellingen is essentieel. Er is veel aandacht voor psychologische veiligheid tegenwoordig. Heel belangrijk en tegelijkertijd moet je beseffen dat voor teamontwikkeling ook spanning en confrontatie nodig is. Als het te veilig is kan dat het noodzakelijke conflict smoren.”

‘Veel teams hebben problemen omdat zaken niet worden uitgesproken’

Verslag van de workshop

De drie stromen op een rij

De drie lagen die we in groepswork kunnen onderscheiden, zijn: de bovenstroom, de onderstroom en jouw eigen binnenstroom.

De bovenstroom

Werken met de bovenstroom vereist het vermogen om te observeren en gewaar te worden van de onderlinge verbanden, vragen te stellen en goed te luisteren. Daarnaast moet de teamcoach een goed verhaal kunnen vertellen, een repertoire van werkvormen hebben, het gesprek kunnen leiden en indien nodig ontregelen, effectief omgaan met emoties, en een hoge kwaliteit van aanwezigheid tonen.

De binnenstroom

Wat er in jouw eigen binnenstroom wervelt, is reëel wanneer je ineens een steek in je buik voelt bij wat er gebeurt in een team. Het gaat erom dat je jezelf openstelt. Heel toepasselijk liet Martijn ons meteen een ademhalingsoefening doen: inloggen en intunen op je eigen lijf. De verbinding gaat van WiFi naar HiFi naar CoFi. WiFi staat voor Wireless Fidelity, HiFi voor High Fidelity, en CoFi voor Community Fidelity. In plaats van alleen verbinding te maken met apparaten of geluid, log je in op het gezelschap en op alles wat jij in huis hebt. CoFi staat voor een diepe, rijke verbinding met jezelf en de mensen om je heen. Probeer zoveel mogelijk beschikbaar en present te zijn en te blijven. Zorg dat je een hoge kwaliteit van aanwezigheid hebt door steeds in te checken met je binnenkant.

De onderstroom

Herkennen jullie dat veel teams problemen hebben omdat zaken niet worden uitgesproken? De ongezegde onderstroom kan voor teamleden levensecht voelen en heeft tastbare consequenties in de samenwerking. Logische redenen hiervoor zijn: je kop kan eraf gaan, je kunt buitengesloten worden of angst daarvoor hebben. Kenmerken van de onderstroom omvatten het direct doen van hier-en-nu interventies en het bespreekbaar maken van situaties. De onderstroom kan zowel negatief (hinderend) als positief zijn. Niet alle onderstroom is onbewust, en de onderstroom is niet logisch, maar psychologisch van aard.

Daarnaast houdt het in om samen te onderzoeken, alsof je een duikbril opzet om dieper te kijken. Indirect betekent het sturen zonder het proces te stoppen, waarbij je de voordelen van het hier-en-nu moment benut. Samen de doos van Pandora openen. Indirect beïnvloeden kan verschillende vormen aannemen. Het kan door middel van een regieaanwijzing, een opmerking of vraag met een dubbele bodem, sturen met je ogen of je gezicht, en sturen met je lichaam of positie. Andere technieken zijn iets tussen neus en lippen zeggen, een schot voor de boeg of een steek onder water geven, samspraak met je co-trainer of een deelnemer, en het gebruik van een woordspeling.

Na de pauze kwamen de drie onderscheidende kernwaarden van de hedendaagse teamcoach aan bod.

1 Kernwaarde 1: Vrijmoedig spreken

Veel is terug te voeren op het niet-gevoerde gesprek. Vrijmoedig spreken omvat het vermogen om te zeggen wat nodig is en te weten wat waar is met oprechtheid. Het vereist moed, wat inhoudt dat je risico's durft te nemen. Dit kan helpen bij het voorkomen van groepsdenken en negatieve onderstromen binnen teams. Twee hoofdbrekers hierbij zijn aanvallen op de beschaving en de invloed van sociale media. Parrèsia, een oud-Grieks woord dat vrijmoedigheid of openheid betekent, speelt een cruciale rol in het bevorderen van open communicatie en het tegengaan van geklaag binnen teams.

2 Kernwaarde 2: Alerte tolerantie

Alerte tolerantie omvat diversiteit en inclusie, het overbruggen van verschillen, het hebben van minder lange tenen en het bevorderen van nieuwsgierigheid. Hierbij is het belangrijk om op te letten dat uiterlijke verschillen niet afleiden, zoals door uit de kast te komen. De tolerantieparadox, geïntroduceerd door Karl Popper in 1947, stelt dat onbegrensde tolerantie kan leiden tot het verdwijnen van tolerantie zelf. Schijntolerantie, vaak vanuit onverschilligheid om je te verdiepen in de ander, moet worden vermeden om echte inclusie en begrip te bevorderen.

3 Kernwaarde 3: Zelfredzaamheid

Zelfredzaamheid betekent op eigen benen staan, zodat je voldoende te bieden hebt aan je collega's. Dus dat je mentale weerbaarheid hebt, grenzen kunt aangeven en zelfkennis ontwikkelt, wat leidt tot zelfacceptatie. Het gaat hierbij niet om individualisme of ieder voor zich mentaliteit. Coaches moeten niet proberen anderen te redden, maar hen ondersteunen in hun eigen proces van zelfredzaamheid.

Reacties van deelnemers op de workshop:

Christine van Alphen: "Martijn laat deze middag zien dat hij zijn materie doorleeft en demonstreert met verve ter plekke handvatten die hij doceert."

Marion Schiphorst: "Martijn leeft zijn theorie. Hartelijk dank voor het organiseren van deze topbijeenkomst VTC."

Quotes van Martijn Vroemen:

- "Teams zijn voor mij de meest uitzonderlijke eenheid binnen organisaties om resultaten te bereiken. Organisaties hebben teams nodig. Het is dé eenheid om verbinding te maken en om het leuk te hebben met elkaar. Tegelijkertijd kan er ook veel gedoe zijn. Ik vind het interessant om te weten hoe dat zit en het is mijn missie om dat productief te krijgen."
- "Ik zie een wereld van steeds meer verharding, tegenstellingen en polariteiten en waar 16% van de werkenden affikken met stress- en burn-out gerelateerde klachten. Teams zijn mini-samenlevingen. Een team kan ook een gevaarlijke arena zijn, er gebeurt veel. Ik probeer daar een positieve bijdrage aan te leveren."
- "Ik doe vooraf geen individuele intakes meer. Ik merk en zie het toch wel als ik het team bij elkaar heb."
- "Werken met tools als 101 werkvormen.nl is zo achterhaald. Vraag het nu aan ChatGPT en je hebt in no time drie onderscheidende oefeningen. Ik schrok ervan hoe ver deze tool al is, die taken van de coach overneemt."

Over Martijn Vroemen

Martijn Vroemen is organisatiepsycholoog en heeft meer dan twintig jaar ervaring met groepstraining en teamcoaching.

Daarnaast is hij oprichter van Teamchange en schreef Martijn diverse boeken, zoals *Team op vleugels* en zijn laatste *Handboek Teamcoaching*



Vaksectie Teamcoaching

Als kernteam van VTC zetten we ons graag in voor de verdere professionalisering en ontwikkeling van aangesloten teamcoaches en het zichtbaar maken van hun toegevoegde waarde. Wij stimuleren de verdere professionalisering van ons jonge vak, het leren van en met elkaar, en faciliteren de onderlinge verbinding binnen de community. Wil je meer weten over ons of onze activiteiten? Kijk dan op: <https://www.nobco.nl/teamcoaching>



De kernteamleden van de vaksectie Teamcoaching. V.l.n.r.: Wilgard van Lee, Ina Mennegat, Frans Legerstee en Stephen Steijger. Nina Kelder ontbreekt op de foto.