

Coach *in* de Organisatie



Coaching Magazine

Thema: Teams

Editie voorjaar 2018



Inleiding

In dit nummer van het Coaching Magazine staan *teams* centraal. Op zijn kenmerkende wijze merkte Johan Cruijff daarover ooit op: 'Als je voor elke positie de beste speler kiest, heb je nog geen sterk elftal maar een team dat als los zand uiteen valt.' Iedere leidinggevende zal dat herkennen. Met goede medewerkers heb je nog geen goed team. Mensen werken niet als vanzelfsprekend met elkaar samen of nemen hun verantwoordelijkheid voor de taken die ze moeten uitvoeren. Daarnaast kunnen allerlei spanningen tussen teamleden en een directieve leidinggevende deze dynamiek alleen nog maar lastiger maken. Maar waarom moeilijk doen als het samen kan? Die vraag beantwoorden we in dit nummer op verschillende manieren.

Veel leesplezier!

De redactie

De Baak en het Europees Instituut

E: advies@debaak.nl

I: www.debaak.nl/coaching - www.europeesinstituut.nl

T: 0343-556369 - 0343-556343

Coach *in* de organisatie

Editie voorjaar 2018

Dit magazine biedt een podium voor iedereen die coaching in de organisatie naar een hoger plan wil trekken. Laat je inspireren door alle (interne) coaches en experts die vertellen over coaching *in* organisaties. Het Coaching Magazine komt 3 keer per jaar uit.

Coaches en experts aan het woord



Wim
Goossens



Rutger
Slump



Melissa
van Wijk



Marjanne
Peters

Expert aan het woord 4,8

Documentaire Burnout 6

**Coaching in het
onderwijs** 10

Boekentips 14

Coach aan het woord 16,17

Opleiden tot coach? 18

Agenda 7

Alle activiteiten
op het gebied van coaching
bij de Baak en het Europees Instituut



Expert aan het woord

Rutger Slump,
teamcoach, trainer en auteur

Kleur bekennen voor creatieve teams

Onlangs postte een vriendin van mij op Facebook een nieuwe zakelijke profielfoto met de vraag wat wij als vrienden ervan vonden. Was deze passend in een professionele setting? Een zeer serieuze dame met ogenschijnlijk weinig plezier in het leven kijkt me aan. Ik maak me zorgen; waarom kiest zo'n vrolijke vrouw ervoor om een kleurloze foto van zichzelf als de beste professionele variant van haarzelf te zien? Waarom bekend ze niet kleur over wie ze is?

Waarom moet je kleur bekennen?

Creativiteit wordt gezien als dé competentie van de toekomst. Omdat de maatschappij snel verandert, en omdat alles wat standaard is gedaan kan worden door 'robots'. Belangrijk om te beseffen is dat creativiteit bijna altijd ontstaat door de samenkomst van verschillende soorten mensen en zelden door een enkel individu. Creativiteit in teams gaat over je eigen kleur inzetten naast de kleur van een ander, en niet mee te kleuren met die ander.

Waarom wil je niet kleur bekennen?

Om teams hierbij te kunnen helpen moeten we beseffen waarom professionals zichzelf als stockfoto's gaan gedragen. Het gaat over het menselijke verlangen om erbij te horen en de overtuiging dat dat kan door je te conformeren aan de norm. Klopt deze aanname? Ja. Laten

we er niet sociaal wenselijk omheen draaien dat diversiteit leuk en fijn is. We werken en wonen allemaal het liefste samen met mensen die op onszelf lijken. Als een nieuwe collega het pand binnenkomt, leggen we uit dat je bij ons geen pak aan hoeft te doen, dat we op vrijdag altijd een gezellige borrel hebben en dat we staand vergaderen omdat het energie geeft. Mensen die afwijken worden eigenzinnig genoemd, buitenbeentjes en worden steeds vaker zzp'er. Wil je erbij horen dan moet je je aanpassen.

Daarnaast zijn de meesten van ons er niet van overtuigd dat onszelf zijn voldoende waarde toevoegt of op de juiste waarde wordt geschat. Ergens diep van binnen is er een hardnekkige overtuiging dat niemand op de echte ik zit te wachten. Dat is ook niet onlogisch omdat we al snel gecorrigeerd worden als we afwijken. We vinden het zelf vaak ook moeilijk als anderen afwijkend gedrag laten zien. Het compromis is dat iedereen wat op zichzelf inlevert. Als je te veel van jezelf laat zien, noemen we dat 'onprofessioneel'.

Hoe ziet een creatief team eruit?

Een voorbeeld van een creatief team dat we allemaal kennen is The A-Team. Dit team >>

bestaat uit vier sterke karakters met één missie. Elk teamlid heeft een talent, maar ook zeker een zwakte. Ze balen regelmatig van elkaar, maar weten tegelijkertijd dat ze elkaar nodig hebben om hun unieke kwaliteiten.

Uiteraard is dit fictief maar wel heel leerzaam. Voor creativiteit is het nodig dat we onszelf voluit zijn zonder elkaar daarin te verliezen. Dit is alleen mogelijk als we beseffen dat we de ander en ook onszelf echt nodig hebben, met al onze kennis en menselijke rariteiten, om tot een vernieuwende oplossing te komen. Het is eigenlijk heel verwarrend als iedereen 'de professional' gaat spelen waardoor we niet meer weten wat we nu eigenlijk echt aan elkaar hebben.



Tips voor de coach

Wat vraagt dit alles van de teamcoach of facilitator van een team dat de ambities heeft om vernieuwend te zijn in wat ze doen?

- **Gemeenschappelijk doel:** Stel de gewetensvraag of elk teamlid het gestelde doel ook tot in de tenen ambieert, anders is het veel te aantrekkelijk om terug te schieten naar een werknemersmindset. Geloven de teamleden elkaar voldoende om persoonlijk risico te nemen?
- **Onderlinge afhankelijkheid:** Waarom zit elk teamlid juist in dit team? Wat is jouw specifieke toegevoegde waarde? Wat weet je, kan je, hoe denk je, en wat ga jij eigenlijk automatisch doen als we je niet remmen. Dat willen we zien!
- **Creatieve spanning:** Veel organisaties kiezen voor procedures om te voorkomen dat mensen elkaar in de weg zitten, maar dit smoort de creatieve spanning in de dop. Aan de coach de taak om de spanning juist op tafel te krijgen, en teamleden te leren dit aan te gaan.
- **Zelf ook kleur bekennen:** Een coach is een mens en heeft dus altijd kleur in zijn feedback. Als je eigenaarschap en openheid in het team wil kan jij niet achterwege blijven met jouw rol in het proces.

Voorbeeld uit de praktijk

De improvisatietheatergroep Theatergasten kreeg een nieuwe regisseur. Na afloop van een voorstelling ging zij in gesprek met de groep. "Jullie spelen natuurlijk goed, maar slechts op 20% van jullie kunnen." Het team reageerde uitgedaagd. "We zijn er niet over uit of we een artistieke groep zijn of meer op de lach spelen." De regisseur antwoordde "Ik wil als publiek dat jullie allen voluit gaan in de stijl waar je zelf van bent. Als je van de humor bent, wil ik dat je echt grappig bent, en als je artistiek bent echt artistiek. Jullie spelen met de handrem erop, en daarmee stijgen jullie nooit boven jezelf uit." Drie jaar later geven de spelers aan dat dit de uitdaging blijft, aangezien de angst voor afwijzing en de frustratie niet gezien te worden in wat je doet altijd aanwezig blijft.

Wil jij je specialiseren tot teamcoach. Kijk of [de Specialisatie Teamcoaching](#) bij je past. Zoek je een teamcoach? Vul [het formulier](#) in of neem contact op via advies@debaak.nl

Documentaire Burnout Nederland in première!

Burn-out. Het zal je maar overkomen. Helaas overkomt het veel mensen: één op de zeven werkende Nederlanders heeft last van burn-outklachten als oververmoeidheid en emotionele uitputting. Vijf procent van de beroepsbevolking komt als gevolg daarvan langdurig thuis te zitten.

Project Burnout wil het hoge percentage burn-out in Nederland een halt toeroepen. Hun missie is om de Nederlandse beroepsbevolking te behoeden voor een burn-out. Eén van de activiteiten daarvoor is het uitbrengen van de documentaire Burn Out. Deze film ging op 6 april in première. Partners die betrokken zijn, zijn Zilveren Kruis/Gezond Ondernemen, Happinez en het Europees Instituut de Baak. De film is ontwikkeld en geregisseerd door Daniel Krikke, initiatiefnemer van Project Burnout.

In de film Burn Out Nederland doen verschillende personen hun verhaal. Marjanne Peters is een van de betrokken coaches in het project Burnout en expert op het gebied van e-coaching. Ook zij komt aan het woord in de film.

Marjanne: 'In mijn ogen kan preventie een bijdrage leveren aan het voorkomen van een burn-out. Zelfkennis en zelfreflectie zijn heel belangrijk als je wilt leren op een andere manier met stress of druk om te gaan. Ook het proces van bewustwording hierin; hoe kun jij voelen hoe je er voor staat, waar merk jij dat aan, welke signalen krijg je, welke signalen geeft jouw lichaam, etc.'

'En soms is het ook gewoon een kwestie van 'verduren' dat het niet altijd allemaal lekker loopt. Het kan helpen om bewust te vertragen en de tijd te nemen om door een mindere dag, week of periode heen te komen én de tijd te nemen om te herstellen van een tegenslag.'

[Meer weten over de film Burnout Nederland? Klik hier om naar de website van Project Burnout te gaan.](#)

Wil je je kennis en kunde rond het begeleiden van werkstress en burn-out verdiepen? Kijk dan of [de opleiding Verdiepend Coachen bij werkstress en burn-out bij je past.](#)



AGENDA



**Vind een coach
bij de Baak!**

APRIL

17 [Start training Coachend Leiderschap](#)

MEI

15 [Online informatiebijeenkomst E-coaching](#)

17 [Start training Coachend Leiderschap](#)

25 [Introductieworkshop Specialisatie Teamcoaching 'Winning Teams'](#)

26 [Open Dag opleiding Coach Practitioner en Master Coach](#)

29 [de Baak Proeverij](#)

JUNI

01 [Start opleiding Coachen bij werkstress en burn-out](#)

14 [Online informatiebijeenkomst E-coaching](#)

20 [Start Training Coachend Leiderschap](#)

23 [Open Dag opleiding Coach Practitioner en Master Coach](#)

28 [de Baak Proeverij](#)

SEPTEMBER

8 [Start opleiding Coach Practitioner en Master Coach](#)

8 [Start Specialisatie E-coaching](#)

13 [Start training Coachend Leiderschap](#)

22 [Training Eigen Coachpraktijk starten](#)

24 [Start training Coaching on the job](#)

Deze opleidingen worden ook incompany of als maatwerkprogramma verzorgd.

Voor meer informatie neem contact op met de medewerkers van Baak Coaching (0343 55 6369 of coaching@debaak.nl) of het Europees Instituut (0343 556343 – info@europeesinstituut.nl)



Expert aan het woord

Interview met Wim Goossens, docent, trainer en teamcoach

Coachen in een cocon is niet mogelijk!

Wim Goossens schreef eerder in dit *Coaching Magazine* een artikel over “*Vijf contexten in één team*”. Daarnaast verzorgt hij colleges voor het Europees Instituut de Baak onder andere over de impact van de organisatorische context op coach en coachee. Reden om hem weer eens te interviewen over het belang van de context voor coaching.

Vanwaar die belangstelling voor de context van coaching?

Ooit ben ik begonnen met een opleiding tot maatschappelijk werker. Daaruit heb ik meegenomen dat er altijd micro-, meso- en macrofactoren meespelen. Anders gezegd: er zijn altijd individuele, situationele en maatschappelijke factoren die hun invloed uitoefenen. Later kwam ik dit in teams en groepen tegen toen ik het model Integrale Procesbegeleiding (IPG model) ontwikkelde. In de loop der jaren ben ik me steeds meer bewust geworden van de wijze waarop de context van invloed is op de coachee, diens coachvraag, maar ook op de coach. En toch zijn we ons als coach en coachee – vanuit ons eigen dominante referentiekader – hiervan vaak niet bewust. Een vis weet pas dat hij een waterdier is als hij op de viskar ligt!

Wat bedoel je met jouw uitspraak ‘geen coaching zonder bewustzijn van de context’?

Het is volgens mij met name de coach die zich bewust dient te zijn van de wijze waarop zijn

eigen context en die van de coachee elkaar beïnvloeden. Wat brengen zij beiden aan contextinvloeden in binnen het coachcontact en hoe zijn die van invloed op de coachrelatie?

Dat bewustzijn heeft betrekking op de context waarin de coaching plaatsvindt: is de coach een ZZP'er, is hij coach vanuit een organisatie, is hij een interne coach in de bredere omgeving, of is hij een intern coach die bijvoorbeeld als team of projectleider coaching integraal in zijn functie of taak hoort uit te voeren? Al deze posities van de coach hebben duidelijk een aantal voordelen en begrenzingen en als de coach zich daarvan niet bewust is...

Kun je eens wat voorbeelden noemen hoe de context de feitelijke coaching kan beïnvloeden en welke dilemma's daarbij zoal kunnen meespelen?

Er kunnen dilemma's ontstaan rond:

- de positie en rol van de coach (extern, intern, aparte rol als coach, integraal binnen de eigen functie, enz.);
- het ontbreken van 'onpartijdigheid' van de coach als deze rol integraal binnen een andere functie wordt uitgevoerd;
- het organisatiebelang versus het persoonlijk belang van de coachee;
- belangen van de coachee versus belangen van andere medewerkers; >>

- ethische dilemma's, omgaan met vertrouwelijkheid en loyaliteit;
- de positie van de coach in relatie tot hiërarchische verhoudingen in de organisatie.

Vind je dat coaches zich voldoende bewust zijn van de verschillende contexten? Hoe kunnen coaches dat bewustzijn van de context vergroten?

Ik denk dat veel coaches de invloed van de context ervaren en zich daarvan bewust zijn. Toch kan het geen kwaad deze wat meer systematisch en methodisch onder de loep te nemen. Dat kan onder andere door:

- na te gaan vanuit welke context je invulling geeft aan de rol als coach c.q. de coaching (ben je externe coach, interne coach, voer je coaching uit als aparte rol of integraal binnen de eigen functie, enz.);
- te analyseren vanuit een theoretisch referentiekader (met organisatiekundige, systemische, theoretische en groepsdynamische inzichten en modellen) welke contextaspecten invloed hebben op de rol en positie van jou als coach;
- na te gaan welke impact en effecten de verschillende contextaspecten hebben op je rol als coach, de coachrelatie met de coachee en de coaching zelf;
- het formuleren van uitgangspunten of aandachtspunten voor het 'omgaan' door jou als coach met deze contextinvloeden.

Bewustzijn van de invloed van de context en hierop handelend kunnen inspelen, horen bij elke vorm van coaching. Coachen in een cocon is niet mogelijk!

Praktijkcasus

Harrie is intern coach bij een logistiek bedrijf. Hij coacht regelmatig individuen en teams. Zo heeft hij ook met het team van de frontoffice een teamcoachontwikkelingstraject doorlopen. Dit team had veel wisselingen gekend en er waren onderlinge spanningen, rivaliteit en weinig cohesie. Teamleden voelden zich niet gewaardeerd door de organisatie en ook onderling was het geen gebruik om erkenning en waardering voor elkaar uit te spreken. Dit alles is in de teamsessies goed verlopen. Er is meer samenhang ontstaan. Oude pijnpunten zijn besproken waardoor de verhoudingen zijn verbeterd. Er is merkbaar een goed teamgevoel ontstaan dat ook wordt herkend door de interne en externe verhoudingen.

Nu wordt Harrie door de manager gevraagd overleg te hebben over de nieuwe situatie. Door teruglopende omzetcijfers zal er in het hele bedrijf bezuinigd moeten worden. Dat geldt ook voor het frontoffice team. Er zullen 2 van de 8 mensen naar een andere baan moeten gaan uitkijken (gedwongen ontslag). Hij vraagt Harrie dit proces met het team van de frontoffice op te pakken "omdat in het verleden is gebleken dat hij een goede relatie met het team heeft opgebouwd". Saillant detail is dat de manager ook de lijnmanager van de teamcoach is.....

Coaching in het onderwijs – wat levert het op?

Interview met de *Stuurgroep Coaching van LVO*

Is er iets met je aan de hand als je een coach nodig hebt?

De Stichting LVO (Limburgs Voortgezet Onderwijs) is zich er terdege van bewust dat haar kapitaal bestaat uit de medewerkers. Als het met hen goed gaat, gaat het met de leerlingen ook goed. Om daaraan een bijdrage te leveren, zijn verschillende medewerkers opgeleid tot coach en is er een ‘bovenschoolse’ interne coachpool ingericht. Ronald Becker (Europees Instituut de Baak) sprak met de Stuurgroep Coaching van LVO over hun beweegredenen en het effect van de opleiding tot coach.

Docenten zijn intrinsiek gemotiveerde professionals. Ze willen hun werk organiseren, veranderen en toepassen zoals ze dat zelf voor ogen hebben. Maar in de praktijk is dat vaak lastig. De complexiteit in het werk is groot en aan de eigen persoonlijke ontwikkeling denkt men niet als eerste.

Binnen de LVO is al enige jaren een Stuurgroep Coaching actief die coaching op diverse niveaus in haar scholen wil stimuleren. Een van de speerpunten is om een aantal collega's tot gecertificeerd coach op te leiden zodat men bovenschools collega's professioneel kan begeleiden vanuit de context van het werk.

Wat zijn jullie argumenten richting bestuur en scholen om het belang van coaching voor het voetlicht te brengen?

Met coaching heb je een heel mooi instrument om medewerkers krachtiger te laten

functioneren en ze dat zelf te laten ervaren. Met name in combinatie met de gesprekscyclus (functioneringsgesprekken e.d.). Als reflectie-instrument levert het een grote bijdrage aan het bewust worden van het effect van je handelen. Het gaat dan in de les beter, en/of met iemand persoonlijk, hij/zij kan zelf beter omgaan met eigen valkuilen, stress, etc. En hij/zij zal ook de leerlingen met een meer coachende attitude benaderen.

Wat heeft de LVO als organisatie daar aan?

Ons kapitaal zijn de medewerkers. Als het daar goed mee gaat, gaat het met de leerlingen ook goed. Beginnende leraren worden vaak wel gecoacht, maar daarna gebeurt er niets meer. Men ‘moddert’ dan gewoon door en komt uiteindelijk in het curatieve traject terecht. We willen de faciliteit van begeleiding laagdrempelig en dichtbij hebben. Dan hoeft je niet naar een extern coach als het al te laat is. Burn-outpreventie levert heel veel op voor de organisatie, ook financieel!

Is het lastig om docenten hierin te bereiken? Het is immers een 'eenzaam' beroep.

Jazeker, en de cultuur is vaak van ‘er is iets aan de hand met je als je een coach nodig hebt’. We hopen met de coachpool te bereiken dat de veiligheid en het vertrouwen groot zijn, omdat we het bovenschools gaan organiseren; de coach komt van een andere

school. Voordeel is dat de coach ook uit het onderwijs komt, maar wel 'van buiten'. En niet namens het management of HR is gestuurd.

Heeft de coachopleiding jullie gebracht wat je nu als coach nodig hebt?

Er is ontzettend veel langsgesproken tijdens de opleiding; naast de persoonlijke diepgang met de vertaling naar de praktijk is er ook veel theoretische kennis verworven; het begint nu 'in te dalen'. De kracht van de trainingen is groot: je leest voorbereidende informatie, je oefent met de modellen, je doet het zelf, en vervolgens schrijf je een reflectieverslag. Dat klopt echt helemaal, die trainingen zitten echt supergoed in elkaar.

Heeft het je gehinderd dat dit een algemene brede coachopleiding is en niet specifiek op de onderwijssector gericht?

Nee, het is juist fantastisch om te zien hoe breed het spectrum is en dat je daardoor ook gaat ervaren wat echt bij je past. En misschien wil je door die brede kennis ook wel behalve het gangbare coachen, iets gaan doen in loopbaanbegeleiding bijvoorbeeld.

Coaching; wat levert het op?

Met de investering in een gedegen opleiding voor de coaches draagt de Stuurgroep Coaching binnen de LVO bij aan een laagdrempelige, maar ook vakkundige begeleiding van docenten. Duurzame inzetbaarheid, effectief functioneren en uitvalpreventie leveren op die manier veel op voor de onderwijsorganisatie.

Meer weten over een maatwerk of incompanytraject op het gebied van coaching? Neem contact op via 0343 556343 of advies@debaak.nl.



Vragen voor de teamcoach

“We willen ons nieuwe managementteam dat na de reorganisatie is benoemd, effectief laten samenwerken. Het team bestaat uit 4 personen. Belangrijk is dat ze elkaar vanuit de onderstroom versterken, uit vertrouwen samenwerken en keuzes maken en dit ook uitstralen naar hun achterban.”

“Op onze afdeling is geen onderling vertrouwen waardoor er niet goed wordt samengewerkt. Er ontstaan eilandjes en een gezamenlijk doel lijkt te ontbreken.”

“Ons team, bestaande uit 12 personen is verspreid over 4 locaties. Hoe kunnen we de verbinding tot stand brengen, ondanks de afstand? Er wordt een hoge werkdruk ervaren, hoe gaat ieder individueel teamlid daarmee om?”

“Onze huidige wethouders hebben aangegeven te willen stoppen na de verkiezingen. Dat betekent dat we met een aantal nieuwe wethouders aan de slag gaan. We willen na de verkiezingen graag een vliegende start maken om de gemeente effectief te kunnen besturen.”





BOEKENTIPS



Erik de Haan (2017). *Teamcoaching. Gezamenlijke reflectie als motor voor prestatie*. Amsterdam: Boom.

De auteur betoogt dat de teamcoach er simpelweg voor moet zorgen dat het team beter nadenkt. Reflectie is daarbij een cruciale voorwaarde om het team effectiever en hechter te maken. Volgens het boek is het essentieel dat teamleiders hun team de ruimte geven om na te denken over het prestatieniveau van het team. Uit onderzoek blijkt dat dit verschillende resultaten oplevert:

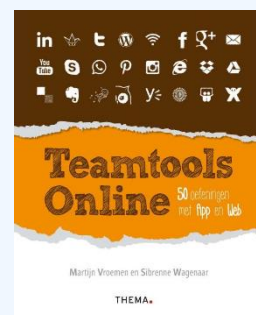
- *Begrip en inzicht*, die doorslaggevend zijn voor positieve verandering.
- *Combineren van uiteenlopende meningen en gezichtspunten*, wat tot betere prestaties leidt
- *Feedback voor de teamleden vanuit alle niveaus*, waardoor er betere besluiten worden genomen.

Het boek biedt geen uitvoerige theoretische verhandelingen, maar gezien de praktische insteek zal iedere leidinggevende er iets van zijn of haar gading vinden.



Martijn Vroemen en Sibrenne Wagenaar (2014). *Teamtools online. 50 oefeningen met app en web*. Zaltbommel: Thema.

Teamtools Online biedt 50 inspirerende oefeningen waarbij je online tools kunt inzetten. Het zijn werkvormen om elkaar beter te leren kennen, een beslissing te nemen of een probleem op te lossen. Alle werkvormen maken in meer of mindere mate gebruik van online tools. Enkele werkvormen zijn er helemaal op gericht online leren en werken als team mogelijk te maken. Vrijwel alle oefeningen kunnen ook zonder professionele begeleiding gedaan worden en zijn gratis beschikbaar. De 50 werkvormen zijn verdeeld in vijf thema's: >>





Thema 1: Koers uitzetten en organiseren – Denk aan een startend team, het maken van nieuwe jaarplannen en het ontwikkelen van visie met elkaar.

Thema 2: Vaardigheden oefenen – Zoals besluiten nemen, problemen oplossen en een betere dialoog voeren. Maar ook teamdiscipline!

Thema 3: Reflecteren en leren – Dit gaat over stilstaan en uit de box denken. Met nieuwe ogen naar elkaar en naar je omgeving kijken. Innoveren dus.

Thema 4: Kennis delen intern en extern – Hoe maak je gebruik van elkaars expertise? En hoe onderzoek je de buitenwereld?

Thema 5: Online werken en leren – Hier ligt de nadruk expliciet op jezelf als team volledig 2.0 maken met behulp van online tools en sociale media.

Margreet Steenbrink en Miriam Oude Wolbers (2017). *Coaching werkt! Hoe coaching bijdraagt aan succesvolle organisaties*. Amsterdam: Boom.

Dit boek gaat in op de rol van coaching binnen organisaties. Deel 1 geeft meer algemene informatie over coaching. Deel 2 gaat meer in op de praktijk. Ook teamcoaching krijgt de nodige aandacht. De auteurs pleiten ervoor dat deze vorm van coaching in handen is van een externe teamcoach. Een leidinggevende is namelijk zelf onderdeel van het team en kan daardoor niet onafhankelijk zijn. Op basis van het teameffectiviteitsmodel wordt erop gewezen dat de doelen, rollen, taken, werkafspraken en procedures helder moeten zijn en aanvaard door alle teamleden. Anders ontstaat er ruis tussen de teamleden.

In veel hoofdstukken komen mensen uit de praktijk aan het woord. Eén zo'n geïnterviewde merkt op over teamcoaching: 'Laat het initiatief voor teamcoaching uit het team komen, in plaats van het op te dragen als verplichting. Pas het programma aan op de behoeften van het team. Wees je ook bewust van de impact van de leider, de leider bepaalt voor 50 procent het teamfunctioneren. Vraag je goed af of het een teamprobleem of een leiderschapsprobleem is.'





Uit de praktijk

Melissa van Wijk, MediaMarkt Tilburg
Customer Experience Manager /
coachend leidinggevende

Meer eigen verantwoordelijkheid, een grotere betrokkenheid

Melissa van Wijk is verantwoordelijk voor alle gerelateerde processen op het gebied van klantbeleving. Daarbij geeft zij leiding aan de backoffice van de MediaMarkt Tilburg. Melissa stuurt de zes leidinggevenden hiervan op een coachende manier aan. In dit artikel vertelt zij wat het coachend leidinggeven haar en haar team cq de organisatie oplevert.

Binnen de MediaMarkt Tilburg werken 125 mensen, waarvan er ongeveer 50 werkzaam zijn op de backoffice. Melissa is in de zes jaar dat zij werkzaam is bij MediaMarkt doorgegroeid van management assistent P&O/Marketing Coördinator naar Customer Experience Manager. Zij had behoefte om haar leidinggevende capaciteiten verder te ontwikkelen en volgde de training Coachend Leiderschap (COL).

Wat doe jij nu anders als coachend leidinggevende?

Ik ben me veel bewuster geworden van mezelf. Ik heb geleerd om bewust stil te staan bij wie ik ben en wat ik voel en daar ook open over te zijn. Dat deed ik eerder niet. Het helpt me, ik kan nu beter de juiste houding bepalen en ook kan ik nu duidelijk mijn grenzen aangeven. Dat was best even wennen, met name voor de directie. Ik heb een groot verantwoordelijkheidsgevoel en pakte daarom snel dingen op. Ik geef nu aan wat bij mij hoort en wat bij de ander. Eigenlijk ben ik daardoor niet alleen coachend

gaan leidinggeven maar heb ik daarin ook de directie gecoacht. Ook voor mijn medewerkers los ik niet meer alles op; ik laat ze nadenken over wat ze voelen, wat oorzaken zijn en hoe ze zaken zelf kunnen aanpakken. Daarom heb ik iedere maand een persoonlijk voortgangsgesprek met een ieder. Daarin komen niet alleen werkgerelateerde zaken aan de orde maar ga ik ook in op wat zij nodig hebben en waar ze tegenaan lopen. Zo worden ze zich meer bewust van zichzelf. Die gesprekken zijn nieuw. Voorheen werden er gesprekken ingepland als het niet zo goed liep. Maar ook als het goed loopt, is het belangrijk om met elkaar aan tafel te zitten en te bespreken wat je nodig hebt en wat anders of beter zou kunnen.

Wat levert coachend leidinggeven op?

Het levert een veel grotere betrokkenheid op. De leidinggevenden in mijn team denken nu op een andere manier na en leren om zelf meer verantwoordelijkheid te nemen. Dat is grote winst. Voorheen klopten ze bij mij aan als iets niet lukte en ging ik oplossingen bedenken. Nu gebeurt dit niet meer, ze weten dat ze zelf eerst nagedacht moeten hebben over de oorzaak en mogelijke oplossingen. Ze komen dus met hele andere vragen dan voorheen of laten hun oplossing bevestigen door mij. Soms laat ik bewust dingen misgaan, als ik de gevolgen ervan kan overzien. Juist daarvan



leer je het meest.

Ik coach mijn team om ook coachend leiding te geven. Zo wil ik dat zij bijvoorbeeld o.a. ook maandelijkse gesprekken gaan voeren. Ik heb samen met hen en hun medewerkers gesprekken gevoerd zodat duidelijk is wat er van ze verwacht wordt. Naast dat ik ze help, ben ik hierin wel sturend. De gesprekken moeten ingepland en gevoerd worden. De vraag 'waarom heb je de gesprekken niet gepland?' stel ik dan ook maar één keer.

Wat vond/vind je lastig?

Ik ben geneigd om te helpen en alles zelf te doen dus ik moet er alert op zijn dat ik de juiste vragen stel zodat de ander zelf gaat nadenken hoe bepaalde zaken op te lossen en zelf de verantwoordelijkheid neemt voor zijn/haar taak. Als het druk is, stap ik toch nog wel in de valkuil van het sturend leidinggeven. Daar moet ik me continu bewust van zijn. Natuurlijk is het soms ook nodig om sturend te zijn om verder te komen.

Het aangeven van mijn grenzen vond ik ook moeilijk maar het heeft me veel opgeleverd. Ik probeer dat ook over te dragen aan mijn team; als je niet goed voor jezelf zorgt kun je anderen ook niet goed begeleiden.

Is je visie op leiderschap veranderd?

Jazeker. Ik zie dat het coachend leidinggeven veel meer oplevert dan sturend leidinggeven. Voor jezelf maar ook voor je medewerkers. Mensen nemen hun eigen verantwoordelijkheid. Er ontstaat een hele andere dynamiek en ik merk ook dat er veel efficiënter wordt gewerkt. Wij zijn inmiddels een voorbeeld voor veel MediaMarkt-winkels. Elke MediaMarkt is decentraal georganiseerd en niet op dezelfde manier ingericht. Wij staan in de top12 van de in totaal 50 MediaMarkt vestigingen in Nederland. Hierdoor worden wij als vestiging ook regelmatig om feedback gevraagd.

Ik denk dat we een open en eerlijke sfeer hebben weggezet in de organisatie en dat maakt het voor iedereen prettiger om te werken.

Ik ben ontzettend trots dat ik deze (persoonlijke) groei heb mogen meemaken bij deze vestiging in Tilburg. Mijn directeur Edward van Lith heeft zijn vertrouwen in mij uitgesproken en mij geadviseerd de training Coachend Leiderschap (COL) te volgen via de Baak. Ik ben hem dan ook dankbaar dat hij mij deze kans heeft gegeven.

Hierdoor ben ik zelf ontzettend gegroeid en kan ik daardoor ook anderen laten groeien!

Wil jij je ook ontwikkelen als coachend leider?
Kijk of [de training Coachend Leiderschap](#) bij je past.

Wat doen de Baak en het Europees Instituut rondom Coaching?

We zijn er voor iedereen die een coach zoekt, wie zijn eigen coachingsvaardigheden wil ontwikkelen en wie voor zijn organisatie coaching wil inzetten bij bijvoorbeeld een veranderingstraject of teamontwikkeling. Of voor wie zijn interne coachnetwerk wil professionaliseren. Ons aanbod:

Stevige basis

Coaching on
the Job

Coachend
Leiderschap

Coach Practitioner
(PHBO en EQA-erkend)

Verdieping

**Opleiding tot
Master Coach**
(Stlr en PHBO erkend)

Specialisatie

E-coaching

Specialisatie
Teamcoaching

Verdiepend coachen bij
werkstress en burn-out

Conflictcoaching

&Co: coaching bij je opleiding

Maatwerk&
Incompany

Vind een
coach bij
de Baak



De Baak

www.debaak.nl/coaching



Europees Instituut de Baak

www.europeesinstituut.nl/



Het Coaching Magazine van de Baak en het Europees Instituut wordt gemaakt door:

Ron van Deth – Psycholoog, publicist, stafmedewerker Europees Instituut de Baak, r.vandeth@europeesinstituut.nl

Ria Stegeman – Marketing communicatie, Europees Instituut de Baak
r.stegeman@europeesinstituut.nl

Aan deze uitgave werkten mee: Wim Goossens, Rutger Slump, Marjanne Peters, Ronald Becker, Melissa van Wijk

Disclaimer:

Ondanks de constante zorg en aandacht die de Baak en het Europees Instituut besteden aan de samenstelling van het Coaching Magazine is het mogelijk dat de informatie die hierin wordt gepubliceerd onvolledig c.q. onjuist is. Fouten (in de gegevenswerking) kunnen echter niet altijd voorkomen worden.

Bewering en meningen, geuit in de artikelen en mededelingen zijn die van de auteur(s) en niet (noodzakelijkerwijs) van de redactie.

De Baak en het Europees Instituut sluiten alle aansprakelijkheid uit voor enigerlei directe of indirecte schade, van welke aard dan ook, die voortvloeit uit of in enig opzicht verband houdt met het gebruik van informatie die door middel van het Coaching Magazine verkregen is of die het gevolg is van beweringen en meningen, geuit in artikelen en mededelingen.

Coaching Magazine

Coach in de organisatie



debaak.nl/coaching