

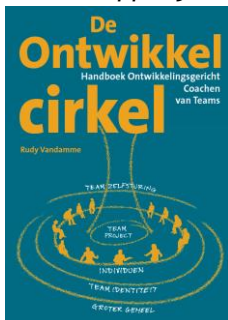
Teamcoaching: naar een nieuwe zingeving

Bespreking van 'De ontwikkelcirkel, Handboek ontwikkelingsgericht coachen van teams.' van Rudy Vandamme, 2013.

Verschenen als:

Ronde, M.A. de (2013), Teamcoaching: naar een nieuwe zingeving. *Tijdschrift voor begeleidingskunde*, jrg. 2, nr. 1, pg. 44-47.

In het werk van de bekende Vlaamse coach Rudy Vandamme is een duidelijke ontwikkelingslijn waar te nemen. Hij begon vanuit zijn consultbureau te schrijven over *Coachend leiderschap* (2001). Daarmee wilde hij bijdragen aan de aandacht voor het persoonsgerichte element in de leiding van organisaties. Zijn *Handboek ontwikkelingsgericht coachen* (2003), dat daarop volgde, trok deze lijn door met het inzicht dat mensen, of dat nu medewerkers of leidinggevend zijn, altijd in beweging, in ontwikkeling zijn, en dat het de rol van de coach is om deze ontwikkeling te begeleiden. Dat kan onder andere door hen te coachen op hun vaardigheid in zelfsturing. Zijn daarop volgende grotere boek draagt de titel *De Vork, methodiek voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling* (2009). In dit werk vervolledigt hij de ontwikkelingsgerichte benadering door te laten zien hoe de persoonlijke ontwikkeling van (zelfsturende) individuen ingebed is in een groter geheel, dat altijd ook in beweging is. Ontwikkelingsgericht coachen vereist derhalve ook aandacht voor de vraag hoe de persoonlijke ontwikkeling samenhangt met de ontwikkeling van het grotere geheel waar het individu deel van uit maakt. Inmiddels heeft deze productieve auteur - tussendoor schreef hij ook nog verschillende kleinere boeken - weer een volgende stap gezet. Nu ligt er een methodiek voor de begeleiding van teamontwikkeling op de plank. In deze bespreking van dit werk zal ik eerst beknopt de inhoud weergeven, waarna ik een tweetal thema's verder uitdiep door daarbij enkele eigen gedachten onder woorden te brengen.



Inhoud

Het eerste hoofdstuk beantwoordt de vraag waarom het zinvol en nodig is om aandacht te besteden aan teamontwikkeling. Als Vandamme op deze vraag ingaat, wordt de continuïteit met zijn vorige werk zichtbaar. Het autonome zelfsturende individu met aandacht voor de eigen binnenwereld enerzijds, en de functionele, maar anonieme samenleving anderzijds ontbeert een middenniveau, dat van een echte gemeenschap. Traditionele, min of meer natuurlijke verbanden zoals de straat, het dorp, de kerk, het gezin, zij hebben aan betekenisvolheid ingeboet. Als (post)moderne mensen reizen wij, leven we ons eigen individuele leven, kiezen we onze persoonlijke vriendschappen. Dat alles maakt dat er behoefte is aan een nieuwe invulling van de gemeenschappelijkheid in groepsverbanden. In die behoefte wil de auteur voorzien. Hij heeft een methodiek ontwikkeld, waarin mensen de groep gaan ervaren als een zingevend verband, waarin ze hun autonomie en individualiteit inbrengen en bewaren, maar waar ze tegelijkertijd aan kunnen verbinden, in kunnen opgaan en zich aan kunnen geven. De zoektocht naar een nieuwe zingeving die Vandamme inzette met zijn aandacht voor het grotere geheel, krijgt in dit boek een verdere concretisering en methodische vertaling.

Het tweede hoofdstuk geeft een (ideaaltypische) teamtypologie, hoewel Vandamme dit woord zelf niet gebruikt. Er zijn teams die drijven op de prestatie. De verbondenheid is gekoppeld aan doelgerichte focus en ook is er een noodzakelijke hiërarchie. Er is ook het team van de functionele en de intelligente samenwerking; professionals die elkaar nodig hebben om samen complexe vraagstukken op te lossen. Ten derde is er het team van de gevoelsmatige resonantie: de ervaring

van onderlinge afstemming en verbondenheid, zonder dat die woorden hoeft te krijgen. Ten slotte is er het team van het individu-overstijgende bewustzijn, de gedeelde overgave aan een hoger ideaal.

Het derde hoofdstuk geeft de principes voor teamontwikkeling weer, zoals Vandamme die voor zich ziet. Een team is een gemeenschap, gesymboliseerd in de kring, gericht op elkaar. Deze gezamenlijkheid heeft een (nog) open midden; een ruimte die om invulling vraagt. Dat midden krijgt gedurende de teamtraining invulling doordat de deelnemers hun persoonlijke identiteiten en kwaliteiten inbrengen en daar op een bepaalde manier gezamenlijkheid in ontdekken. Het midden wordt nog meer gevuld doordat de deelnemers van daaruit hun *gesitueerdheid*, hun betekenisvolle plaats in het grotere geheel woord en beeld geven. Daaraan ontleent het team zijn opdracht en zijn aanpak. Als metafoor voor de invulling van het midden gebruikt Vandamme het beeld van de totempaal, inclusief zijn vaag-religieuze connotatie. De begeleider helpt het team deze diepgevoelde en gedeelde identiteit te ontdekken en te ontwikkelen. Uiteindelijk vertaalt het team dit alles onder zijn begeleiding in concrete projecten; er moet immers ook gehandeld worden. Het is de taak van de begeleider om daarvoor een vruchtbaar communicatief veld te creëren.

Wat dat inhoudt, en hoe hij dat doet, is het onderwerp van het vierde hoofdstuk. Vandamme presenteert zijn methodische stappenplan als een ritueel, dat wil zeggen als een vaste orde die meer is dan techniek alleen. De orde, de opeenvolging, de concentratie daarbij, overstijgt het functionele en is zelf drager van betekenis. Het voorbepaalde handelen van de teambegeleider is niet eenvoudig een stapsgewijze structuur, het draagt tevens een bijna geheimzinnige heiligheid. De deelnemers wordt gevraagd zich aan zijn leiding over te geven en hem in zijn begeleiding te volgen. De principes uit hoofdstuk 3 worden in dit hoofdstuk geconcretiseerd naar handelingsdirectieven voor de begeleider, soms met letterlijke verbalisaties van wat de teambegeleider kan zeggen. In grote lijnen wordt van de begeleider gevraagd: een sterke focus op de stappen in de methodiek, een afgestemd zijn op de individuen in de groep, een vermogen om te resoneren op wat er zich tussen de deelnemers voordoet als processen in de groep en een invoelend begrip van de *gesitueerdheid* van de groep in haar grotere verbanden. De teambegeleider durft methodisch leiding te nemen en luistert tegelijk 'meerstemmig' naar wat zich voordoet en waar de zingevende verbinding in de groep ontstaat. Dat helpt hij beeld en woord te geven en vervolgens te concretiseren tot actie.

Het laatste hoofdstuk handelt over de toepasbaarheid van de ontwikkelcirkel in verschillende situaties, de ruimte en variaties die de methodiek toelaat en afwijkingen die risico's in zich bergen. In dit hoofdstuk wordt ook de spanning tussen de dienstbaarheid aan de opdrachtgever en de eigen overtuiging van wat goed is gethematiseerd. Vandamme roept ons op om te durven.

Met de uitwerking van deze methodiek heeft het nieuwe boek van Vandamme veel te bieden. Ook stimuleert het tot verder denken. Twee thema's wil ik oppakken om daar enkele eigen gedachten aan te wijden.

Thema 1: het midden als transitionele ruimte

Vandamme plaatst zijn methodiek nadrukkelijk in het teken van de vraag naar een nieuwe zingeving. Mensen hebben behoefte aan een kring waar zij zich thuis voelen en hun kwaliteiten en idealen kunnen realiseren. In de filosofie van Vandamme zit het team in een (gesloten) cirkel met een open midden. Ik neem aan dat de meeste teams die hij begeleidt op stoelen zitten, maar kan me ook heel goed voorstellen dat de deelnemers op een kussentje op de grond plaatsnemen. De cirkel heeft betekenis. Binnen de cirkel is er een intimiteit. Men is op elkaar gericht, in de kring zonder hiërarchie ontstaat een ervaring van saamhorigheid.

Ik schreef reeds dat in het begin van de training het midden open is en nog niet ingevuld. Verder denkend in de lijn van Vandamme ben ik geneigd om dit midden, met de term van Winnicott (1971), te beschouwen als een transitioneel veld, een overgangsgebied waar de binnenwereld en de buitenwereld van de deelnemers elkaar treffen en onontwarbaar in elkaar overgaan. In de transitionele ruimte wordt uitgewisseld, gedeeld, ontvangen, gezocht, gewerkt, gecreëerd, en door die creatie ontstaat identiteit. De transitionele ruimte is de plek van de zingeving, van het toevertrouwen en van de toeëigening. Dit zijn wij! Van deze groep maak ik deel uit! Hier lever ik mijn bijdrage die zodanig wordt opgenomen in een zinrijk geheel, dat ik mezelf daarin als het ware op een nieuwe manier herken. Het midden is de plaats van de gezamenlijke betekenisgeving. Het midden is de ruimte waar de deelnemers elkaar ontmoeten en co-creëren. Het is de plek waar de gedeelde zingevende identiteit ontstaat, een plek van symboliek en heiligheid.

Met deze nadrukkelijke creërende functie van de ontwikkelcirkel onderscheidt Vandamme zich van de meeste andere vormen van teamcoaching. Deze zijn ofwel sterk gericht op het sociaal-emotioneel functioneren van de deelnemers, ofwel ze zijn sterk gericht op het realiseren van een gezamenlijk doel dat vooraf al gegeven is. Het eerste is het geval bij de zogenaamde groepen, terwijl het tweede zich voordoet bij allerlei vormen van projectroepen en sportploegen. Bij de ontwikkelcirkel gaat het nadrukkelijk wel om een gezamenlijke inhoudelijkheid, maar die moet zich binnen de groep als een gedeelde identiteit ontwikkelen. De totempaal die daarbij ontstaat is het transitionele object. Zoals we ons als zuigeling veilig voelden in de wereld door onze knuffel, zo helpt het gezamenlijk ontwikkelen van de totem bij het vinden van een zinvolle plek in het team en als team binnen het grotere geheel van de organisatie of de samenleving. Dat dit alles gebeurt in een cirkel is essentieel. De deelnemers willen immers hun autonomie wel behouden. De identificatie ontstaat op basis van ieders gelijkwaardige bijdrage. De gedeelde identiteit ontstaat van binnenuit. Door de cirkel is er geen grond voor verzet tegen autoriteit. Door het open midden is er uitnodiging er te zijn met wat je te brengen hebt.

Thema 2: gesitueerdheid

De transitionele ruimte van het open midden verschaft een plaats om gezamenlijk tot zingeving en identiteitsontwikkeling te komen en de totempaal op te richten. Het mooie woord 'gesitueerdheid' gebruikt Vandamme om de context, de omgeving, de bedding aan te duiden die bepalend is voor die zingeving. Het team is altijd gesitueerd in een groter geheel. Bij het lezen en proeven van dit woord moest ik denken aan de nog steeds mooie fenomenologische analyses uit de bundel van Van den Berg en Linschoten (1956): een mens is deel van de wereld waarin hij leeft, hij schept die wereld en wordt er tegelijk door gevormd. Een team zoals Vandamme dat beschouwt, is deel van een groter geheel. Er zijn verwachtingen van het team, het wordt gezien; het team beseft dat, en reageert daarop. Het doel is niet vooraf gegeven, maar de eigen rol en plaats in het grotere geheel heeft wel een belangrijke invloed op de identiteit zoals de teamleden die ervaren en op de taak die zij uiteindelijk voor zichzelf zien weggelegd. Gesitueerdheid is wat mij betreft een prachtig begrip om die plaats in en wederkerige relatie met het grotere geheel te benoemen en te ervaren, zonder de inhoud ervan vooraf al te zeer vast te leggen in doelen, taken of organisatorische verbanden. Gesitueerdheid is ook het begrip dat Vandamme gebruikt om antwoord te geven op de behoefte van de autonome, moderne mens om deel te zijn van een zingevend verband dat hem overstijgt en waar hij zich bij voelt horen. Gesitueerdheid heeft te maken met het gevoel opgenomen te zijn. Mensen zijn wereldburgers geworden, medewerkers zijn onderweg of bij de klant. Dit geeft een gevoel van vrijheid, maar ook van ontheemding. We willen ook een plaats in het eigene en lokale. Het begrip gesitueerdheid raakt aan de noties van thuis zijn, ergens bij horen binnen een wereld die globaliseert. Het idee van gesitueerdheid geeft tegelijk alle ruimte aan een eigen unieke inbreng binnen die situatie: het nodigt dus uit tot actieve deelname en participatie in de gegeven situatie. Net als in de psychologie van het chaufferen is er sprake van een wederkerige beïnvloeding. Vandamme reikt een methodiek aan waardoor deze noties ervaren kunnen worden op gevoelsniveau en geconcretiseerd worden op handelingsniveau. Dat maakt het tot een waardevol werk.

Concluderend

Nederland kent een rijke traditie in de praktijk en de theorie van groepsdynamica en teamvorming, met schrijvers als Jan Remmerswaal (2008) en Pieter Coppoolse (1999) als richtinggevende auteurs. De inzichten die deze auteurs onder woorden hebben gebracht, zijn inmiddels opgenomen in literatuur over hulpverlening, projectmanagement en teamcoaching.

Rudy Vandamme heeft zich in het Nederlandse taalgebied laten kennen als een originele en productieve denker (schrijver) en doener (trainer) in het vakgebied van de begeleidingskunde. Hij kan gelden als één van de toonaangevende coaches, die telkens in staat blijkt te zijn het vakgebied te vernieuwen en een bijdrage te leveren aan de volgende stap in de ontwikkeling ervan. Dat gold voor zijn boek 'De Vork', waarin hij een methodiek voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling beschrijft. Dat geldt zeker ook voor zijn nieuwe boek 'De ontwikkelcirkel' over ontwikkelingsgericht coachen van teams. Met deze publicatie wijst de auteur een weg die voorbij het functionele rijkt; het gaat hem in de teamcoaching om meer dan effectiviteit alleen, het doel is zinvering, identiteitsontwikkeling en maatschappelijke relevantie.

Met deze insteek grijpt Vandamme terug op een oude en emancipatoire benadering in de theorie en praktijk van groepsontwikkeling, zoals die bijvoorbeeld verwoord is door Freire (1990): groepen

verbinden zich aan een ideaal dat betrekking heeft op de samenleving waarin zij functioneren. Ook de themagecentreerde interactie van Cohn (1979), raakt hieraan: de driehoek van het individu, de groep en het thema is altijd gesitueerd in de wereld. Mensen voelen zich meer thuis in de wereld door vanuit een groep aan die wereld een bijdrage te leveren.

Met het boek *De ontwikkelcirkel* laat Vandamme opnieuw zien wat zijn kracht is en waar zijn bijdrage aan de begeleidingskunde in schuilt: enerzijds heeft hij de sensitiviteit om als het ware op te snuiven waar de actuele maatschappelijke behoeften liggen; anderzijds is hij in staat om vanuit dit voelend resoneren te komen tot een samenhangend, inzichtgevend verhaal en een concrete methode. Ik vind dat knap.

Literatuur

- Cohn, R. (1979), *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Baarn: Nelissen.
- Coppoolse, P. (1997), *Doelgericht samenwerken*. Baarn: Nelissen.
- Freire, P. (1990), *Pedagogy of the oppressed*. New York: Continuum.
- Berg H.J. van den & Linschoten J. (1956), *Persoon en wereld. Bijdragen tot de fenomenologische psychologie*. Utrecht: Bijleveld.
- Remmerswaal, J. (2008), *Handboek groepsdynamica*. Amsterdam: Boom
- Vandamme, R. (2001,²⁰⁰⁵), *Handboek coachend leiderschap. De ontwikkelingsgerichte benadering*. Deventer: Entos.
- Vandamme, R. (2003), *Handboek ontwikkelingsgericht coachen. Een hefboom voor zelfsturing*. Soest: Nelissen.
- Vandamme, R. (2009), *De Vork. Methodiek voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling*. Oostende: Vandamme Instituut.
- Winnicott, D. (1971), *Playing and Reality*. New York: Routhledge.

Michiel de Ronde