

# 1. CONTRACTERING MET DE OPDRACHTGEVER

---

In dit hoofdstuk gaan we in op de contracteringsfase. Die fase is essentieel, want zonder contracteringsfase kan er geen coachingstraject plaatsvinden. Daarna kan je pas aan de slag met het vierstappenmodel.

## 1.1. EERSTE INDRUK

---

Als teamcoach is het belangrijk om je bewust te zijn van hoe je overkomt bij anderen. Een eerste indruk is een soort ‘tentoonstelling’ van jouw eigenheid als teamcoach.

Roos Vonk schrijft in het boek ‘De eerste indruk’ dat we ons al heel snel een indruk vormen, op grond van betrekkelijk weinig informatie. Volgens Kahneman, een Israëlische psycholoog, verlangen mensen naar een wereld die eenvoudiger en samenhangender is dan hij in werkelijkheid is. Het toekennen van alleen maar positieve of alleen maar negatieve eigenschappen aan mensen, maakt alles eenvoudiger.

Bijvoorbeeld: ‘Als de naam Obama warme gevoelens bij je oproept omdat je het gevoel hebt dat hij een goede president was, dan denk je misschien ook intuïtief dat hij geld doneert aan goede doelen, geen alcoholprobleem heeft, een goede echtgenoot is...’ In dat voorbeeld schrijf je ook andere positieve eigenschappen aan Obama toe, terwijl die nergens op gebaseerd zijn. Dat doe je automatisch om alles eenvoudiger te maken.

Een goede eerste indruk speelt dus een belangrijke rol, omdat er onmiddellijk heel wat positieve of negatieve eigenschappen aan jou toegeschreven worden. Dat is ook zo tijdens de contracteringsfase met de opdrachtgever. Als de eerste indruk negatief is, dan is de kans klein dat de opdracht aan jou toegewezen wordt. Nochtans weten we dat een persoon niet te vatten is in één moment of één actie. Waarschijnlijk heb je zelf al eens ervaren dat je iemand in eerste instantie verkeerd beoordeeld hebt en nadien je mening over die persoon moest bijsturen. Het is als coach belangrijk om je daar bewust van te zijn, zodat je er rekening mee kan houden tijdens de contracteringsfase en het coachingsproces.

Stel dat de eerste indruk die men van jou heeft, is dat je 'stil en lief' bent, dan is het mogelijk dat men zal twifelen aan een aantal van je coachingsvaardigheden. Zal hij wel voldoende durven door te spreken? Zal hij wel voldoende houvast kunnen bieden? Zorg ervoor dat men vlug de vaardigheden en capaciteiten die men niet onmiddellijk aan jou toeschrijft, opmerkt, zodat de eerste indruk al bijgestuurd wordt.



### *Uitnodiging tot zelfreflectie*

- Wat is de eerste indruk die mensen van jou hebben wanneer ze jou in een professionele context ontmoeten?
- Welke eigenschappen schrijven mensen aan jou toe op basis van die eerste indruk?
- Welke eerste indruk wil je dat mensen van jou hebben als ze jou in een professionele context ontmoeten?
- Hoe kan je de eerste indruk die anderen van jou hebben, beïnvloeden? Op welke momenten heb je dat al gedaan? Wat heeft jou dat opgeleverd?
- Wat is de eerste indruk die mensen van jou hebben wanneer ze jou in een privécontext ontmoeten? Welke nuttige ervaringen kan je daarvan meenemen naar jouw professionele context?

## 1.2. JOINEN MET DE OPDRACHTGEVER

---



*Competentie:*

### JOINEN

*Joinen* is een onmisbare competentie voor een teamcoach. Het gaat namelijk over contact maken en een band scheppen, waarbij je duidelijk maakt dat je de persoon accepteert. We doen dat vaak spontaan met mensen die we belangrijk vinden in ons leven of met wie we contact willen maken.

Ook tijdens een eerste gesprek met de opdrachtgever *join* je. Je toont interesse in hem als persoon. Het klinkt zo vanzelfsprekend, maar in het eerste contact zit echt al een bron van mogelijkheden en aanknopingspunten die in een later stadium van groot belang kunnen zijn.

#### UIT DE PRAKTIJK

Het eerste gesprek met de directeur van de organisatie vindt bij hem thuis plaats, omdat er in het bedrijf enkel een landschapsbureau is. Ik merk op dat er in zijn bureau heel veel kunstboeken staan en spontaan ontstaat er een gesprek over die boeken. We hebben het ook even over de boeken van de verschillende fotografen die in de boekenkast staan. Daarna gaan we over tot het gesprek over de coachingsopdracht.

In het voorbeeld merk je dat het *joinen* al onmiddellijk bij de kennismaking start.

#### UIT DE PRAKTIJK

Wanneer ik bij de andere directeur van die organisatie kom, word ik opnieuw vriendelijk begroet en uitgenodigd om te gaan zitten. Hij vraagt of we onmiddellijk tot de orde van de dag kunnen overgaan, want hij wil graag zijn trainingsschema afwerken. Op het einde van het

gesprek vraag ik hem welke sport hij doet. Die avond staat er een looptraining op zijn programma. Hij volgt een strak schema omdat hij wil deelnemen aan een ultraloop. Zo praten we nog even kort verder over de loopsport, die hij veel intensiever beoefent dan ik.

In dat voorbeeld kan je vaststellen dat ik pas op het einde van het gesprek met de directeur begon te *joinen*. Je stemt je af op de ander. Het ligt dus niet vast wanneer je moet *joinen* en waarover je moet *joinen*. Vragen zoals 'Ben je hier goed geraakt?' of openingszinnnetjes als 'Wat een rotweer...' kunnen een mogelijkheid bieden om te *joinen*. Dat soort gespreksopeners genieten niet de voorkeur omdat ze te kunstmatig aanvoelen. Gesprekken zijn niet te vatten in methodieken en het *joinen* is geen trucje dat je toepast.

### UIT DE PRAKTIJK

Leidinggevende: 'Heb je de weg vlot gevonden?'

Externe teamcoach: 'Euh ja.' (Wat een vraag. Ik heb net gewoon mijn gps gebruikt, zoals iedereen tegenwoordig.)

Een veel nuttigere vorm van *joinen*, is:

### UIT DE PRAKTIJK

De externe teamcoach parkeert zijn auto en de leidinggevende hoort nog net de laatste klanken van een nummer van Nick Cave. Hij reageert: 'Hé, ik hoor daar Nick Cave. Via een playlist aan het luisteren of was het gewoon op de radio?'

Op basis van die simpele vraag ontstaat er een gesprek over Nick Cave.

Ook wanneer je als coach niet dezelfde passie deelt of totaal niets weet over het onderwerp, dan kan je toch *joinen*. *Joinen* gebeurt altijd vanuit een authentieke en oprechte houding. Eenvoudige startvragen als: 'Hoe is jouw interesse daarvoor ontstaan?' of 'Wat is dat juist? Daar weet ik niets van en je maakt mij wel nieuwsgierig. Vertel eens even...' kunnen de start zijn van een boeiend gesprek.



### *Uitnodiging tot zelfreflectie*

- Welke manieren heb jij tot nu toe gebruikt om te *joinen* met de opdrachtgever?
- Doe je dat van nature uit of moet je eerder waakzaam zijn dat je *joint*?

## 1.3. DE COACHINGSVRAAG

---

Tijdens het gesprek luister je naar de verwachtingen van de opdrachtgever. Naar alle waarschijnlijkheid zal de opdrachtgever eerst de probleemsituatie of de reden voor het coachingstraject uitgebreid beschrijven. Luister naar zijn verhaal, want dat werkt verbindend, en geef eventueel erkenning voor de inspanningen die hij al geleverd heeft als verantwoordelijke of leidinggevende. Doe dat altijd vanuit een authentieke houding.

### **UIT DE PRAKTIJK**

De opdrachtgever richt zich tot de teamcoach: 'Ik wil eerst eens uitvoerig de situatie beschrijven. Het sleept al lang aan en we hebben al behoorlijk wat geprobeerd met dit team.'

De opdrachtgever begint zijn verhaal te vertellen.

Als teamcoach krijg je ook informatie die een belemmerend effect kan hebben om het team vanuit een neutrale positie te begeleiden, bijvoorbeeld informatie over het feit dat er een reorganisatie zal plaatsvinden, een teamlid in het verleden gepest werd door de collega met wie ze nu moet samenwerken...

### UIT DE PRAKTIJK

De opdrachtgever: 'En je mag niet vergeten dat Tania ook nog gepest werd door een aantal collega's. Dat was vorig jaar en we hebben dat ondertussen al opgelost, maar je weet uiteraard nooit of dat nu nog meespeelt. Daarom dat ik het jou ook nog even wil vertellen. Dave en Sven hebben één keer al het meubilair, boeken, kapstok, werkelijk alles, ondersteboven gezet in haar kantoor. Volgens hen een grap, maar zoiets kan je toch geen grap meer noemen, hè.'

Bij de start van het gesprek met de leidinggevende zegt een oplossingsgerichte coach vaak dat hij niet alle informatie hoeft te hebben om het team te coachen. Hij gaat niet zoeken naar de oorzaak van de problemen, daarom kan hij met minder informatie aan de slag. Wel interesseert het hem enorm wat we op het einde van het traject bereikt willen hebben.

En als je toch aan het luisteren bent, omdat je niet tijdig kon voorkomen dat de informatie meegegeeld wordt, luister dan zonder de informatie op te slaan. We weten dat ons brein betekenisvolle informatie onthoudt en arbitraire zaken niet of veel minder.

### UIT DE PRAKTIJK

Wanneer ik een reclamefilmpje zie op tv en men mij onmiddellijk na het bekijken van dat filmpje vraagt wat ik gezien heb, dan kan ik daar meestal niet op antwoorden. In die situatie is het nuttig dat mijn brein die herinnering niet vasthoudt.

Dat gebeurt doorlopend, zonder dat we het in de gaten hebben. Van alles wat we horen, zien en voelen wordt het leeuwendeel vergeten. En dat is maar goed ook. Er komt zoveel binnen dat alles onthouden onmogelijk is. Dat wordt het Homer Simpson-effect genoemd.

Homer Simpson, de tekenfilmfiguur en het Amerikaanse icoon, kon precies uitleggen waarom onderwijs niet aan hem besteed was: 'Iedere keer als ik iets nieuws leer, wordt er oud spul uit mijn brein gedrukt.' Homer zag zijn vermoeden bevestigd toen hij na een cursus wijn maken niet meer wist hoe hij moest autorijden.

## UIT DE PRAKTIJK

Na een teamcoaching werd ik nog even aangesproken door de directrice van de organisatie. Ze vroeg mij: 'Heb je gezien hoe Tania, die een aantal jaar geleden door één collega gepest werd, scherp reageerde?'

Ik antwoordde haar: 'Nee, dat heb ik niet gezien. Ik heb ook niet uitdrukkelijk op haar gelet, omdat ik vergeten was welke medewerker er juist gepest werd. Dat vergeet ik meestal bewust, zodat ik op een zo neutraal mogelijke manier tijdens de teamcoaching aanwezig kan zijn.'

Directrice: 'Ja, ik was dat even vergeten. Dat heb je nog bij het begin van het traject verteld.'

Onderzoek o.a. onder leiding van Tracy Wang van de universiteit van Texas heeft aangetoond dat het brein niet alleen herinneringen opruimt zonder dat wij het in de gaten hebben, het kan dat ook op commando doen.

En zelfs wanneer je weinig of geen informatie gekregen hebt over de problemen, dan nog ben je nooit volledig neutraal. Je hebt een eigen referentiekader, waarvan je je deels bewust bent, maar een groot deel daarvan is onbewust. Of je het nu wil of niet, je ziet de wereld door die gekleurde bril. Het referentiekader is opgebouwd uit vroegere ervaringen, je emotionele rugzak, waarden en normen, geloofsovertuigingen... Onze hersenen halen aan een ongelooflijke snelheid informatie uit dat referentiekader om ons een mening of oordeel te laten vormen. Niemand van ons kan dus volledig neutraal luisteren, lezen, samenvatten...

De doelstelling van het gesprek met de opdrachtgever is een duidelijk beeld te krijgen over de doelstelling van het coachingstraject. Het is nuttig om tijdens dat gesprek de twee essentiële vragen in je achterhoofd te houden.

### **Twee essentiële vragen:**

- Wat willen we zeker bereikt hebben op het einde van het coachingstraject?
- Waaraan kan ik als teamcoach merken dat ik goed op weg ben met dit team?

### **Dat kan je eventueel nog aanvullen met de volgende vraag:**

- Ik ken jouw medewerkers niet en ben dan ook benieuwd naar wat er werkt bij hen. Kan je mij daarover iets vertellen? Zijn het mensen die graag iets creatiefs doen of net niet? Die graag veel vertellen of niet?

Deze aanvullende vragen kan je soms stellen, omdat het zo eenvoudiger wordt om je af te stemmen op de handleiding van het team.

## UIT DE PRAKTIJK

Teamcoach: 'Kan je mij ook iets vertellen over wat zeker bij jouw medewerkers werkt tijdens een teamcoaching of een workshop? Zijn ze creatief, praten ze graag voor groepen...?'

Directrice: 'Ze spreken wel graag voor een groep. Rollenspelen uitvoeren, een creatief werk maken en presenteren voor de andere groepsleden... Dat doen ze wel echt graag en de sfeer zit er dan altijd goed in.'

## 1.4. PRAKTISCHE AFSPRAKEN

---

Uiteraard maak je met de opdrachtgever nog een aantal afspraken over:

- de prijs voor de sessies
- de tijdsduur
- de planning
- afspraken in verband met de terugkoppeling van het resultaat
- de locatie
- ...



*Competentie:*

### TIJD BEWAKEN

Een teamcoaching start en eindigt op het afgesproken tijdstip.

De teamcoach is verantwoordelijk voor het bijhouden van de tijd.

Hij houdt daarmee rekening tijdens de sessie en voorkomt dat hij plots op het einde van de sessie moet afsluiten met 'Oei, het is tijd om te stoppen.' Hij zorgt voor een echte afronding. De sessie later afronden dan het afgesproken tijdstip is niet respectvol naar het team.

Heel wat mensen hebben nog plannen na de teamcoaching, bv. kinderen van school halen.

Ook het afronden van de sessie met enkel degenen die nog tijd hebben en de anderen al laten vertrekken, is niet correct, want iedereen heeft recht op een mooie afsluiting.





### *Uitnodiging tot zelfreflectie*

- Ben je sterk in het bewaken van de tijd?
- Hoe slaag jij erin om op tijd te starten?
- Hoe slaag jij erin om op tijd af te ronden?

## 2. VOOR JE START, EVEN REFLECTEREN...

---

Het is altijd spannend om voor een nieuwe groep te staan. Soms zelfs te spannend en daarom is het ook belangrijk om je reacties te kennen als het onveilig wordt. Ga je dan in de aanval? Raak je in paniek? Wil je vluchten? Waarschijnlijk heeft iedere teamcoach die spanning al eens ervaren.

### **UIT DE PRAKTIJK**

Coach: 'Soms ervaar ik heel wat stress tijdens een teamcoaching of het begeleiden van een workshop. Ik begin dan te zweten. Ervaring heeft mij geleerd dat het helpt om vlug een praktijkvoorbeeld te brengen ofwel om een opdracht te geven aan de verschillende teamleden, waardoor ik de tijd krijg om mij af te stemmen op de groep.'

Ons lichaam reageert op stresssituaties door stresshormonen aan te maken. Die veroorzaken reacties in ons lichaam, zoals trillende handen of benen, zweethanden, hartkloppingen, niet goed kunnen ademen, stijve spieren, concentratieproblemen of een onzekere stem. Daarnaast kan je ook last krijgen van negatieve gedachten, zoals: zal ik dit team wel kunnen coachen?

Toch kan je ervan uitgaan dat de meeste stressreacties niet merkbaar zijn voor het team dat je begeleidt. Breng jezelf dus niet in een neerwaartse spiraal door je voortdurend te gaan evalueren en bekritisieren. Focus je op de groep en de interventies die je doet en die werken.

In het begin van mijn loopbaan als coach heb ik aan heel wat ervaren coaches, sprekers en workshopbegeleiders gevraagd of zij soms ook last hadden van stress en heel wat mensen bevestigden dat. Heb jij soms last van stress, spanning of podiumvrees, weet dan dat je zeker niet de enige bent.

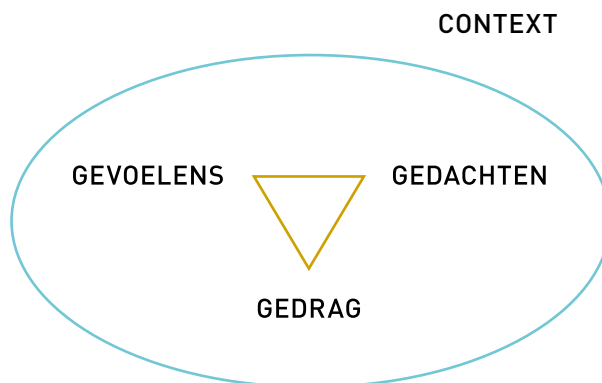
### UIT DE PRAKTIJK

Coach: 'Het klinkt misschien wat stom, maar ik heb soms last van stress. Vervelend, vooral omdat het onvoorspelbaar is. Vorige week was ik aan de slag als teamcoach en had ik geen stress. Eergisteren gaf ik een workshop voor studenten, een beetje op routine en toch kreeg ik stress. Ik begon te zweten en ben dan even naar buiten moeten gaan. Echt lastig. Heb je daar ook al last van gehad?'

Collega-coach lacht en zegt: 'Je zou het niet verwachten van mij, hè, omdat ik al zo lang in het vak sta, maar ik kan dat ook hebben. Dat is ook de reden waarom ik onder mijn hemd een shirt draag. Niemand ziet het en mij geeft het een gerust gevoel. Als ik dan toch begin te zweten, dan komt het niet door mijn hemd.'

Om de stress onder controle te krijgen, kan het nuttig zijn om in te zetten op één van de drie elementen (Gedachten, Gevoelens en Gedrag). Het belemmerende element kan je vervangen door een nuttig element. Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat die elementen elkaar niet tegenspreken, want dan voel je je ongemakkelijk. Het zijn geen drie afzonderlijke elementen die elkaar beïnvloeden, maar ze vormen een driedelige eenheid.

### WE GEVEN DIT EVEN SCHEMATISCH WEER:



Voordat we ingaan op de drie elementen, staan we even stil bij de context. De context heeft ook invloed op de mate waarin je stress ervaart. Helaas zal je als teamcoach meestal niets kunnen veranderen aan die context. Vindt de teamcoaching plaats in een donkere, gesloten ruimte? Is er audiovisueel materiaal aanwezig? Vindt de teamcoaching plaats in de organisatie? Hoeveel mensen zijn er aanwezig? Wat is de functie van de medewerkers van het team dat je coacht?

### UIT DE PRAKTIJK

Een aantal jaar geleden werd ik als teamcoach uitgenodigd om een groep penitentiare beambten te coachen in de gevangenis van Hasselt. Laptop en gsm kon ik opbergen in een kluisje aan het onthaal. Daarna werd er mij gevraagd om door de metaaldetector te stappen en werd ik onthaald door de ploegchef van de penitentiare beambten. Hij begeleidde mij naar een vergaderzaal waar zijn collega's, allen in uniform, aanwezig waren.

Zoals je je waarschijnlijk wel kan voorstellen, oefent de context een invloed uit op jou. Het is mogelijk dat je als coach onder de indruk bent of misschien zelfs wat overdonderd wordt door de omgeving en de sfeer waarin je terechtkomt.

## 2.1. GEDACHTE

---

### UIT DE PRAKTIJK

Belemmerende gedachte: 'Ik ben de vijfde teamcoach die men uitnodigt om dit team te begeleiden. Wat zal dat voor een team zijn? Dat moeten echt wel moeilijke mensen zijn.'

De 'belemmerende' gedachte heeft als winst dat je alert bent als coach, je advies vraagt aan collega's of je je beter gaat voorbereiden voor je van start gaat. Een 'belemmerende' gedachte is dus niet enkel negatief, maar toch is het nuttiger om die gedachte te vervangen door een helpende gedachte.

*Helpende gedachte: 'Dit team wil het nogmaals een kans geven. Sterk dat men dit een vijfde keer durft aan te gaan. Ze moeten wel echt gemotiveerd zijn en willen wel graag een begeleiding vanuit het oplossingsgerichte gedachtegoed.'*

Vaak heeft het een meerwaarde als coach om zelf een personal coachingstraject te volgen of deel te nemen aan een intervisiegroep.

## 2.2. GEVOEL

---

### UIT DE PRAKTIJK

Belemmerend gevoel: 'Oei, ik voel dat ik begin te zweten en een hogere hartslag heb.'

*Helpend gevoel (na een helpende actie): 'Als ik rustig in- en uitadem, voel ik mij opnieuw ontspannen.'*

Een gevoel heeft een signaalfunctie. Als je leert letten op de signalen die je gevoelens en je lichaam je geven, leer je jezelf beter kennen en kan je er ook leren gepast mee om te gaan.

Met helpende gedachten of acties kan je je gevoelens onder controle krijgen, zodat ze geen al te grote invloed hebben op je gedrag.

## 2.3. GEDRAG

---

### UIT DE PRAKTIJK

Belemmerend gedrag: 'Ik loop wat zenuwachtig rond voor de start van de sessie.'

*Nuttig gedrag: 'Ik bereid me voor door een aantal oplossingsgerichte tools uit te werken voor de teamcoaching. Misschien zal ik ze niet nodig hebben tijdens de coaching, maar het geeft mij wel houvast, waardoor ik op een rustige manier naar de teamcoaching stap.'*

Het is nuttig om op meerdere elementen tegelijk in te zetten. Als je iets verandert in wat je doet, bijvoorbeeld een voorbereiding maken, kan je je gevoel veranderen. Een goede voorbereiding zorgt ervoor dat je je ontspannen voelt en je je ook zo gedraagt.



### *Uitnodiging tot zelfreflectie*

- Welke lichaamssignalen wijzen bij jou op het ervaren van een stresssituatie? Wat doe je dan? Wat denk je dan?
- Hoe ga jij momenteel om met stresssituaties?
- Wat werkt er al voor jou?
- Welke ideeën heb je nog, die je momenteel eventueel nog niet in praktijk toegepast hebt?

## **3. VOOR JE START, BEN JE AL AAN HET COACHEN...**

---

Nog voor je start met stap 1 van het vierstappenmodel, ben je al aan het coachen. Hoe dan? Gewoon door het maken van contact met mensen die je ontmoet.

### **UIT DE PRAKTIJK**

(uit een verslag van Philip Almey – observator tijdens de teamcoaching)

Nog voor de teamcoaching begint, zie ik Chris 'joinen': eerder dan zich te beperken tot de technische voorbereiding, zoekt hij contact met de deelnemers: hij vraagt naar welke impact COVID-19 heeft op hun situatie, hoe het vinden van een geschikte opleidingsruimte verliep enzovoort. Dat klinkt misschien niet bijzonder, maar het effect is wel dat de deelnemers zich comfortabeler voelen om zich nadien te uiten. Het verlaagt de spanning.

Een teamcoachingsproces start al vanaf je contact maakt met iemand van het team, zelfs als je telefoneert of mailt. Wanneer je uit je auto stapt en door een van de teamleden begeleid wordt naar het team, ben je al aan het coachen. Maak je een grap? Vertel je iets persoonlijks? Vraag je iets persoonlijks? Vraag je gewoon informatie?