

WAARNEMINGEN

In het werk van de Vlaamse coach Rudy Vandamme is een duidelijke ontwikkelingslijn waar te nemen. Hij begon vanuit zijn consultbureau te schrijven over coachend leiderschap om bij te dragen aan de persoonsgerichtheid 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 ontwikkeling zijn, en dat het de rol van de coach is deze ontwikkeling te begeleiden door hen te coachen op vaardigheden in zelfsturing. In zijn volgende grotere boek *De vork. Methodiek voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling* (2009) vervolledigt hij de ontwikkelingsgerichte benadering. Hij laat zien hoe de persoonlijke ontwikkeling van (zelfsturende) individuen ingebed is in een groter geheel dat altijd ook in beweging is. Ontwikkelingsgericht coachen vereist derhalve tevens aandacht voor de vraag hoe de persoonlijke ontwikkeling samenhangt met de ontwikkeling van het grotere geheel waarvan het individu deel uitmaakt. Inmiddels heeft deze productieve auteur weer een volgende stap gezet. Nu ligt er een methodiek voor de begeleiding van teamontwikkeling: *De ontwikkelcirkel*. In de bespreking van dit boek zal ik eerst beknopt de inhoud weergeven, om daarna een tweetal thema's verder uit te diepen.

Het eerste hoofdstuk beantwoordt de vraag waarom het zinvol is 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 ontberen een middenniveau: dat van een echte gemeenschap. Traditionele en min of meer natuurlijke verbanden (zoals straat, dorp, kerk of gezin) hebben aan betekenisvolheid ingeboet. Als (post-)moderne mensen reizen we, leven we ons individuele leven en kiezen we persoonlijke vriendschappen.

Teamcoaching

NAAR EEN NIEUWE ZINGEVING

Michiel DE RONDE

Dat alles maakt dat er behoefte is aan een nieuwe invulling van de gemeenschappelijkheid in groepsverbanden. In die behoefte wil de auteur voorzien. Hij ontwikkelde een methodiek waardoor mensen de groep gaan ervaren als een zingevend verband, waarin ze hun autonomie en individualiteit inbrengen en bewaren, maar waaraan ze zich tegelijkertijd kunnen verbinden, in kunnen opgaan en zich aan kunnen overgeven. De zoektocht naar een nieuwe zingeving die hij 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 door zich te verbinden aan een doelgerichte focus en een noodzakelijke hiërarchie. Er is ook het team van de functionele en intelligente samenwerking; professionals die elkaar nodig hebben om 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 voor ogen heeft. Een team is een gemeenschap, gesymboliseerd in de kring; men is gericht op elkaar. Deze gezamenlijkheid heeft een (nog) open midden, een ruimte die om invulling vraagt. Dat gebeurt gedurende de teamtraining doordat de deelnemers hun persoonlijke identiteiten en kwaliteiten inbrengen en daar gezamenlijkheid in ontdekken. Het midden wordt nog meer gevuld doordat de deelnemers ook hun 'gesitueerdheid' (hun betekenisvolle plaats in het grotere geheel) woord en beeld geven. Daaraan ontleent het team zijn opdracht en 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 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, als een vaste orde die meer is dan techniek alleen. De orde, de opeenvolging en 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 hij kan zeggen. De teambegeleider durft methodisch leiding te nemen en luistert tegelijk 'meerstemmig' naar wat zich voordoet en waar zingevende verbindingen ontstaan. Dat helpt hij beeld en woord te geven en vervolgens te concretiseren tot actie.

Het slothoofdstuk handelt over de toepasbaarheid van de ontwikkelcirkel in verschillende situaties, de ruimte voor en risico's van afwijkingen van de voorgeschreven structuur. Dit hoofdstuk thematiseert ook de spanning tussen dienstbaarheid aan de opdrachtgever en de eigen overtuiging van wat goed is. Vandamme roept ons op te durven.

Met de uitwerking van deze methodiek heeft *De ontwikkelcirkel* veel te bieden. Ook stimuleert het tot verder denken. Twee thema's wil ik oppakken om daar enkele gedachten aan te wijden. Vandamme plaatst zijn methodiek nadrukkelijk in het teken van de vraag naar



Drs. M.A. de Ronde is trainer, coach en (leer)supervisor bij de Christelijke Hogeschool Ede. E-mail: madronde@che.nl.

een nieuwe zingeving. Mensen hebben behoefte aan een kring waarin 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 intimiteit en is men op elkaar gericht; door het ontbreken van hiërarchie ontstaat een ervaring van saamhorigheid. Zoals gezegd, is aan het begin van de training het midden open 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 en gecreëerd, en door die creatie ontstaat identiteit. De transitionele ruimte is de plek van de zingeving, het toevertrouwen en zich toe-eigenen. 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 gezamenlijke betekenisgeving en de gedeelde zingevende identiteit; 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 sterk gericht op het realiseren van een gezamenlijk vooraf gegeven doel. Het eerste is het geval bij de zogenaam-

de groeigroepen, terwijl het tweede zich voordoet bij allerlei vormen van projectgroepen en sportploegen. De ontwikkelcirkel is nadrukkelijk wel gericht op een gezamenlijk inhoudelijk doel, maar dat moet zich vanuit 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 de gezamenlijk ontwikkelde totem bij het vinden van een zinvolle plek in het team en als team binnen het grotere geheel van de organisatie of samenleving. Dat dit alles gebeurt in een cirkel, is essentieel. De identificatie ontstaat op basis van ieders gelijkwaardige bijdrage. De gedeelde identiteit ontstaat van binnenuit. Door de cirkel blijft ieders autonomie behouden is er geen grond voor verzet tegen autoriteit. Het open midden fungeert als uitnodiging er te zijn met wat je te brengen hebt. 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, omgeving en bedding aan te duiden die bepalend zijn 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 altijd sterke fenomenologische analyses in het boek *Persoon en wereld* van Linschoten en Van den Berg (1956). Een team zoals Vandamme dat beschouwt, maakt deel uit van de omringende wereld. Er zijn verwachtingen van het team, het wordt gezien. Het team beseft dit en reageert daar op. Het doel is niet vooraf gegeven, maar de eigen rol en plaats in het grotere geheel hebben wel een belangrijke invloed op de identiteit zoals de teamleden die ervaren en op de taak die zij uiteindelijk voor zichzelf zien weggelegd. Gesitueerdheid vind ik een prachtig begrip om die plaats in en de 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 een 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 tevens alle ruimte aan een eigen unieke inbreng binnen die situatie; het nodigt dus uit tot actieve deelname en participatie. Vandamme reikt een methodiek aan waardoor deze notie wordt ervaren op gevoelsniveau en geconcretiseerd op handelingsniveau. Dat maakt het boek tot een waardevol werk.

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). De inzichten die deze auteurs onder woorden hebben gebracht, zijn inmiddels opgenomen in de literatuur over hulpverlening, projectmanagement en teamcoaching. 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 een toonaangevend coach, die telkens in staat is het vakgebied te vernieuwen en een bijdrage te leveren aan de volgende stap in de ontwikkeling ervan. Dat gold voor zijn boek *De vork* en dat geldt zeker ook voor *De ontwikkelcirkel*. Met deze publicatie wijst de auteur een weg die voorbij het functionele reikt; het gaat hem in de teamcoaching om meer dan effectiviteit alleen. Het doel is zinverving, 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 verwoord is door Freire (1990) en Cohn (1979): groepen verbinden zich aan een ideaal dat betrekking heeft op de samenleving waarin zij functioneren: de driehoek van individu, groep en thema is altijd gesitueerd in de wereld. Mensen voelen zich meer thuis in de wereld, door daar vanuit een groep een bijdrage aan te leveren.

Met *De ontwikkelcirkel* laat Vandamme opnieuw zien wat zijn kracht is en waarin zijn bijdrage aan de begeleidingskunde schuilt: hij heeft de sensitiviteit om als het ware op te snuiven waar de actuele maatschappelijke behoeften liggen en is vervolgens in staat dit te vertalen naar een samenhangend, inzichtgevend verhaal en een concrete methode. Ik vind dat knap.



BESPROKEN

Rudy Vandamme (2013). *De ontwikkelcirkel. Handboek ontwikkelingsgericht coachen van teams*.

Oostende: Vandamme Instituut. ISBN 978 94 9038405 0.

LITERATUUR

- Cohn, R. (1979). *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Baarn: Nelissen.
- Coppoolse, P. (1999). *Doelgericht samenwerken*. Baarn: Nelissen.
- Freire, P. (1990). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Continuum.
- Berg, H.J. van den & Linschoten, J. (red.) (1956). *Persoon en wereld*. Utrecht: Bijleveld.
- Remmerswaal, J. (2008). *Handboek groepsdynamica*. Amsterdam: Boom.
- Vandamme, R. (2001/2005). *Handboek coachend leiderschap*. Deventer: Entos.
- Vandamme, R. (2003). *Handboek ontwikkelingsgericht coachen*. 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.