

Martijn Vroemen

Ook voor
team-
trainers!

PRAKTIJKBOEK
TEAMCOACHING

Oefeningen, modellen en checklists



Martijn Vroemen is adviseur en coach voor teams en organisaties in verandering. Hij houdt regelmatig lezingen en workshops over teamontwikkeling en omgaan met weerstand bij veranderen. Daarnaast verzorgt hij diverse open-inschrijving workshops en leergangen voor teamcoaches, trainers en teamleiders. Kijk hiervoor op zijn site www.teamchange.nl. Ook voor achtergronden, artikelen en veel aanvullend materiaal bij *Handboek Teamcoaching*.

 @martijnvroemen
 @teamchange

www.teamchange.nl

Inhoud

Zoeklijst oefeningen	9
Inleiding	12
I HET COACHWIEL IN DE PRAKTIJK	15
1. Kan het een team zijn? (Vragenlijst Randvoorwaarden)	17
2. Moet het een team zijn? (analyse van afhankelijkheid)	19
3. De intake: 25 vragen	24
4. Containment: 25 aandachtspunten	27
5. Q&A over contact en contract	31
6. Contextanalyse	35
7. Diagnose teamfasen (T0-T3/Probleemteams)	42
8. Diagnose teamledencanvas	46
9. Wat is een team? Reflecties om te doen met je team	49
10. Overzicht van 52 interventies en methodes	52
11. Een programma maken en begeleiden: 51 tips	55
II HET TEAMWIEL IN DE PRAKTIJK	63
12. De Teamwiel® smiley-test	65
13. Doelen – De vijf doelvelden	67
14. Gezamenlijkheid – Onze opstelling en instelling	72
15. Communicatie – Het communicatievierluik	74
16. Verschillen – Wat maakt ons divers?	77
17. Flexibiliteit – Oefening inregelen (over kaders)	81
18. Initiatief – De coachdriehoek	83
III MODELLEN – TIEN KLASSIEKERS	87
19. Themagecentreerde Interactie – TGI (Cohn, ± 1950)	89
20. Rationeel-erotische therapie – RET (Ellis, 1955)	95
21. Interactie van gedrag: ‘De Roos’ (Leary, 1957)	101
22. TA en Games People Play (Berne, 1964)	105
23. De vijf communicatie-axioma’s (Watzlawick, 1967)	113
24. Logische niveaus (‘Bateson’ & Dilts, 1972)	118
25. Stijlen van conflicthantering TKI (Thomas & Kilmann, 1974)	123
26. Vierzijdige communicatie (Schulz von Thun, 1977)	132
27. Teamrollen (Belbin, 1981)	137
28. Het Kernkwadrant (Ofman, 1992)	145

IV	SPELLEN: ACTIE, ENERGIE EN ERVAREN	153
	29. Inchecken en uitchecken	155
	30. Kennismaken	159
	31. Energie!	163
	32. Waarnemen en communiceren	168
	33. Feedback geven en evalueren	172
	34. Het grote verandospel	176
	35. Oefening volggedrag	178
	36. Moeras oversteken	180
	37. De koning/koninginne-oefening	182
	38. Teampuzzels – samen een probleem oplossen	184
	39. Teamprojecten – samen iets maken	190
	40. Samenwerken tussen teams I: Kasteel den Klick	197
	41. Samenwerken tussen teams II: Prisoner's dilemma	198
V	WERKVORMEN RONDOM EIGEN INHOUD	205
	42. Teambiografie maken	207
	43. Maak je eigen teamroltest	209
	44. Gespreksoefeningen (Talkshow en Aquarium)	212
	45. Onderstroomoefeningen (Snorkelen en Verwachtingen)	215
	46. Stelling nemen	219
	47. Van brainstorm naar gamestorm	222
	48. Vier hoeken van de kamer	227
	49. Teampatroon tekenen (causaal diagram)	229
	50. Relatiepatronen analyseren (sociogram en opstelsels)	234
	51. De Feedback Carrousel	239
	52. Het teambereikbaarheidsprofiel maken	241
VI	INTERVISIE – LEREN MET COLLEGA'S	245
	53. Vraagtechniek en basisinterview	247
	54. Oplossingsgerichte interview	253
	55. Socratische interview	259
	56. Ervaringsgerichte interview	265
	57. Associatieve interview	272
	58. Interview met het Keuzekruispunt	278
	59. Minivisies voor als je weinig tijd hebt	282
	60. Interview met grote groepen	286


VII CHECKLISTS, TIPS EN TOOLS	291
61. Model voor een teamplan	293
62. Teamontwikkefasen van Bruce Tuckman	296
63. Teamrolmodellen – <i>26 and counting</i>	299
64. Feedback – strokes en regels	306
65. Signalen uit de onderstroom	310
66. Omgaan met weerstand (en een testje)	312
67. Afweermechanismen – voer van psychologen	318
68. Tegenstelling en paradox in teams	325
69. Tips voor teamoverleg en voorzitterschap	334
70. Gratis! Onlinetools voor de teamcoach	338
71. Tips voor werken met onlinetools	341
VIII ZELFONDERZOEK VOOR TEAMCOACHES	347
72. Competentieprofiel voor teamcoaches	349
73. Een 360 gradenfeedback-oefening	354
74. Ken je deze 50 (55) modellen?	356
75. Vier dimensies van (zelf)leiderschap	361
76. Persoonlijke en professionele biografie	363
77. Ben jij OK?	367
78. Dilemmatest ‘groepsbehoeftes’ (4-IN model)	374
79. Examen Handboek Teamcoaching	377
IX TRAINING VOOR TEAMCOACHES	383
80. Leerdoelen formuleren	385
81. Leren observeren van interactie, rollen en taal	388
82. Praktijkreflectie door zes reflectiepraktijken	397
83. Mindfulness voor teams en coaches	401
84. Gewoonten veranderen	406
85. Teamcoachingexperimenten	410
86. Schriftelijke zelfreflectie	412
87. Literatuurstudie en (nep)kennis	416
88. Tien korte cases	419
89. Onderstroom: kennistoets en stellingen	424
90. Visie Canvas	428

Literatuur en bronnen	433
Register van onderwerpen en personen	437
Shoot for the moon	443
Opleiding en boeken van Teamchange	444

Zoeklijst oefeningen (per paragraaf)

Aandachtsoefening (mindfulness)	83	Energizers	31
Activiteitenplan opstellen	61	Ethische dilemma's	88
Afweer coachen	67	Evaluatietips (feedback)	33
Alfabet-spel (teampuzzel)	38	Examenvragen Handboek	79
Aquarium (gesprekswerkvorm)	44	Feedback Carrousel	51
Associatiekaarten incheck	29	Feedbackpiramide (360)	73
Bal verstoppen (teampuzzel)	38	Figuur samen tekenen (energizer)	31
Bales' observatieschema	81	Gebruiksaanwijzing	30
Balint-methode (interview)	54	Geluid doorgeven (energizer)	31
Balletje balletje (energizer)	31	Gewoonten veranderen	84
Basisinterview	53	Goede doel onderhandelen	38
Bereikbaarheidsprofiel	52	Hand (kennismaken)	30
Brainstorming	47	Inregelen/ontregelen	17
Breek uit de groep (energizer)	31	Instappen/uitstappen	29
Brug bouwen (teamproject)	39	Intakevragen	4
Buurtkrant maken (teamproject)	39	Interview roteren (grote groepen)	60
Canvas diagnose teamleden	8	Kasteel de Klick (inter-teamspel)	40
Cases, tien korte	88	Kennismaken	30
Causaal diagram maken	49	Keuzekruispunt interview	53
Clinic doen	56	Kijkverzoek doen	29
Coachdriehoek	18	Klachtoefening	53
Collega inzetten (feedback)	33	Koffie inschenken-instructie	32
Communicatievierluik	15	Koning/koninginne-oefening	37
Competentieprofiel teamcoaches	72	Krachtenveldanalyse	6
Complimentendouche (energizer)	31	Kruip in de huid van (interview)	57
Contextanalyse	6	Kubus, denk aan een -	32
Dagboek bijhouden	86	Leerdoelen opstellen	80
Denkhoeden	47	Logische niveaus, oefentips	24
Deugden gebruiken bij interview	55	Luisteroefeningen	26
Dier noemen (feedback)	33	Menselijke knoop (energizer)	31
Dilemmatest groepsbehoeftes	78	Menselijke machine (energizer)	31
Door de ruimte lopen (energizer)	31	Minivisies	59
Dorp plannen (teamproject)	39	Minuutje time-out (mindfulness)	83
Drowning person	77	Moeras oversteken	35
Eivalproef (teamproject)	39	Multitaskoefening (mindfulness)	83

Naamverhaal (kennismaken)	30	TA-oefentips	22
Observatieoefeningen	81	Taak- en functieanalyse	2
OK - niet OK-oefening	77	Talkshow (gesprekswerkvorm)	44
Onderstroom beïnvloedingstoets	89	Teamopstellingen	50
Onderstroom stellingen	89	Teambiografie maken	42
Opstelling teamleden	14	Teamdoelenoefening	13
Overlap teamwerkzaamheden	2	Teamfasendiagnose	7
Pennen sorteren (teampuzzel)	38	Teamroltest maken	43
Persoonlijk leiderschap vier dimensies	75	Teamwiel-vragenlijst	12
Persoonlijke biografie maken	76	TGI-intervisie	19
Prisoner's dilemma	41	The Work bij interventie	55
Psychodrama bij interventie	56	Tien-minutenmeditatie	83
Raguse-methode (intervisie)	57	Tien-stappenintervisie	55
Randvoorwaarden checklist	1	Tienduizend stenen (teampuzzel)	38
Rapportcijfer aan jezelf geven	VIII	Toren bouwen (teamproject)	39
Reflectiepraktijken	82	Tweekolommenfeedback	33
RET-stappenplan	20	Uitchecken	29
Roddelen (feedback)	33	Veranderspel	34
Roddelmethode (intervisie)	57	Verkeerslicht inchecken	29
Rollen functioneel/disfunctioneel observeren	81	Verschillen(versiteit)analyse	16
Rollenspel bij interventie	56	Verwachtingen uitspreken	45
Roos van Leary-oefening	21	Vier hoeken van de kamer	48
Samen tekenen in stilte	32	Vinger pakken (energizer)	31
Schaalvraag (intervisie)	54	Visie Canvas	90
Six degrees of separation	30	Voice Dialogue bij interventie	56
Sleutelbos (kennismaken)	30	Volgedrag Vragenlijst	35
Snorkelen (onderstroomoefening)	45	Waarderende interventie	54
Sociogram maken	50	Weerbericht inchecken	29
Spiegelmethode (intervisie)	57	Weerstandstestje	66
Spreekwoordentest conflicten	25	Wondervraag (intervisie)	54
Stakeholderanalyse	6	X-Y-spel (prisoner's dilemma)	41
Stellingen over teams	9	Zelfreflectie schriftelijk	86
Stellingenspel	46		
Stok omlaagbrengen (energizer)	31		
Stroke-profiel maken	77		



Het team is de meest
effectieve eenheid om
uitzonderlijk resultaat en
werkgeluk te verkrijgen.
Teamcoaches hebben een
mooi beroep.



Inleiding

De bedoeling van dit boek

In dit Praktijkboek vind je heldere uitleg en tips over het gebruik van modellen uit het *Handboek Teamcoaching*, veel ideeën voor spellen en werkvormen, checklists voor teamcoaches, instructies, reflecties, achtergronden en nog veel meer. Beide boeken staan geheel op zichzelf, en zijn los van elkaar te gebruiken, maar vormen toch een eenheid. Het Handboek richt zich meer op begrijpen van het vakgebied, het Praktijkboek meer op toepassen en doen.

De voorraad modellen, oefeningen en tips voor praktijkwerk met teams is oneindig. Daarom heb ik mij moeten beperken tot persoonlijke favorieten. Gezien de omvang van dit boek is dat beperken maar ten dele gelukt. Ook moet ik soms naar materiaal verwijzen dat online te vinden is, op mijn site www.teamchange.nl.

Ik hoop dat dit boek je inspireert om morgen al van alles uit te proberen. Maar nog meer hoop ik dat je ideeën krijgt om je eigen materiaal te gaan ontwikkelen.

Het belang van teamcoaching

Sinds de verschijning van het boek *Werken in Teams* (1995) ben ik ‘ bezig met teams’. Na al die jaren is mijn interesse voor teams niet afgezwakt. Integendeel, het belang van goed samenwerken in teams kan niet overschat worden. Allereerst is er geen eenheid die zo krachtig tot opmerkelijk resultaat kan komen als de kleine groep van mensen die samenwerken. Teams vormen binnen én buiten organisaties de meest efficiënte hefboom voor verandering. In het boek *Team op Vleugels* (2009) beschrijf ik uitgebreid de voordelen van werken in teams.

Nog belangrijker is dat de kleine werkeenheid dé ‘plek’ is waar veel mensen de meeste tijd van hun professionele leven doorbrengen. In het *Handboek Teamcoaching* (2017) noemde ik het team een **werkgezin**. Teams zijn gezelschappen waar mensen het beste uit elkaar halen, maar waar ze ook het slechtste in zichzelf tegenkomen. Teamcoaches kunnen een geweldige bijdrage leveren aan werkresultaat en werkgeluk.

Toen ik mijn boek *Kantoorlog* (2005) schreef, waarin ik een pleidooi hield voor zingeving en werkgeluk in organisaties, kon ik nog niet zien hoe mijn bezigheden met teams hier een antwoord op vormden. Nu wel.

'Ook' voor teamtrainers

Op de kaft van het Handboek staat 'ook voor teamleiders'. Dit Praktijkboek is wat meer ook voor teamtrainers, omdat zij alle werkvormen en oefeningen direct in hun werk kunnen integreren. Of je nou leider, trainer of coach bent, bij het gebruiken van alles in dit Praktijkboek heb ik twee belangrijke **gebruikstips**.

1. Bepaal of de oefening, het model of de checklist meer voor jezelf is, of ook voor het team. Het *Coachwiel* bijvoorbeeld, vind ik een model dat vooral voor de teamprofessional is, voor jou. Het *Teamwiel* daarentegen, is typisch een model dat je samen met het team gebruikt. En ook in de laatste hoofdstukken, die meer gericht zijn op de coach, vind je materiaal dat voor teams bruikbaar is.

2. Via mijn geweldige redacteur Jacquélien Vroemen ontving ik deze tip. Leef je bij alles wat je het team wilt 'aandoen' ook echt in de deelnemers in. Zij gaf het voorbeeld van sportleraren die soms geen idee hebben dat kinderen laten kiezen wie ze in hun team willen, traumatisch is voor de kinderen die nooit gekozen worden. Ze hebben die vernedering zelf nooit ervaren. Realiseer je dat een 'leuke' oefening voor sommige mensen de hel kan zijn.

Van wie is dit alles?

Alles wat in dit boek staat is nu beschikbaar voor jou, maar dat maakt het nog niet ván jou. Zoals ik in paragraaf 87 beschrijf is er veel ruk- en plukwerk in ons vakgebied, en dat gaat niet altijd goed. Beter goed gejat dan slecht gemaakt, lijken collega's soms te denken, maar die vlieger gaat niet altijd op. Het vele materiaal dat overal en nergens voor teamprofessionals beschikbaar is, komt natuurlijk ergens vandaan. Die herkomst is lang niet altijd bekend, ook bij mij niet, tenzij ik het zelf gemaakt heb natuurlijk. Waar mogelijk geef ik aan wie mij op materiaal gewezen heeft. En alle overige, mij onbekende collega's dank ik zeer hartelijk voor hun bijdrage aan dit boeiende vakgebied.

Amsterdam/Barcelona, 2 december 2019

I Coachwiel	II Teamwiel	III Modellen
IV Spellen	V Werkvormen	VI Intervisie
VII Checklists	VIII Zelfonderzoek	IX Training

1. Kan het een team zijn? (Vragenlijst Randvoorwaarden)
2. Moet het een team zijn? (analyse van afhankelijkheid)
3. De intake: 25 vragen
4. Containment: 25 aandachtspunten
5. Q&A over contact en contract
6. Contextanalyse
7. Diagnose teamfasen (T0-T3/Probleemteams)
8. Diagnose teamledencanvas
9. Wat is een team? Reflecties om te doen met je team
10. Overzicht van 52 interventies en methodes
11. Een programma maken en begeleiden: 51 tips

Het coachwiel in de praktijk



De plattegrond van teamcoaching

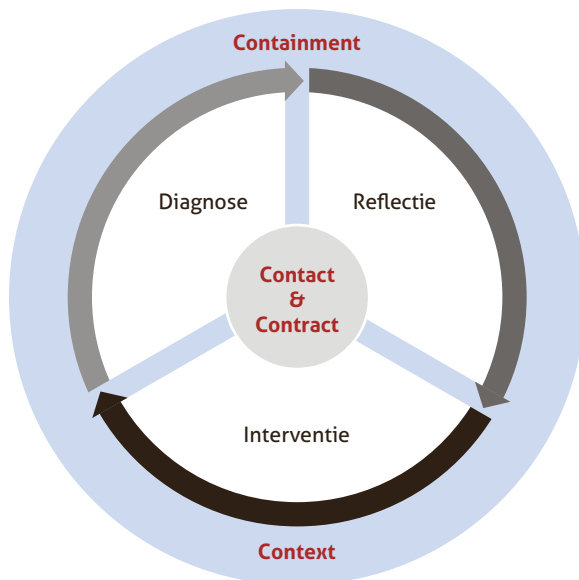
Net als het *Handboek Teamcoaching*, open ik dit Praktijkboek met mijn definitie van teamcoaching. Een teamcoach is iemand ...

- die het team helpt bij zijn ontwikkeling
- om het zo zelfstandig mogelijk te maken
- die daarbij gericht is op collectieve processen
- en die dat zo mogelijk belangeloos doet.

Met name dat laatste punt roept nogal eens vragen op. Kan dat wel, helemaal belangeloos? Nee, niet helemaal. Maar zullen we eens kijken naar wat die belangen allemaal kunnen zijn, en hoe je die zo veel mogelijk uit de coaching kunt weglaten? Voor een **teamleider** is dat een stuk lastiger dan voor een teamcoach. Die draagt vaak medeverantwoordelijkheid voor het behalen van de teamdoelen. Als een teamleider wil teamcoachen, moet dat soort belangen dus opzij worden gezet. Hoofdstuk I van het Handboek gaat daar uitgebreid op in en presenteert het Coachwiel als een 'plattegrond voor teamcoaching'.

Het Coachwiel is als een plattegrond waar je altijd weer op kunt kijken om te controleren of je nog met de goede dingen bezig bent. In dit hoofdstuk ga ik het Coachwiel aankleden en vullen met tips, oefeningen en checklists. Ik ga in op de vier **ankers** (de rode woordjes), want die vormen echt je houvast bij alles wat je doet als teamcoach. Maak contact, elke keer opnieuw. Zorg dat er een contract is en toets dat voortdurend. Mocht je er ooit aan twifelen of je iets stoms of iets briljants hebt gedaan: vraag je af of het containment in gevaar is geweest en je weet het antwoord. Vergeet ten slotte nooit de context. Een team zweeft niet in een vacuüm en een

team dat dat wel doet is ernstig aan coaching toe. Als laatste vul ik de drie **bouwstenen** in: diagnose, interventie en reflectie. Maar die komen in de rest van dit boek ook nog uitgebreid aan bod.



Het Coachwiel

Hoewel dit hoofdstuk vooral voor jou als teamcoach is, zul je op veel plekken oefeningen tegenkomen die je als teamleider ook met je team kunt doen. In de eerste twee paragrafen bijvoorbeeld, waarin twee wezensvragen worden gesteld die je eigenlijk moet beantwoorden vóórdát je met een team aan de slag gaat: kán het een team zijn en móet het wel een team zijn?

Veel teamcoaches, teamtrainers en teamleiders zijn hongerig naar praktische aanpakken en methoden. In dit *Praktijkboek Teamcoaching* vinden zij in 90 paragrafen tientallen modellen en bijna 150 oefeningen. Hoewel velen kriskras door het boek zullen struinen, is er voor degenen die overzicht willen bewaren voldoende houvast in negen thematische hoofdstukken.

Het boek begint met de belangrijkste modellen van Vroemen: het Coachwiel en het Teamwiel. Alle elementen daarvan worden aangekleed met oefeningen. Daarop volgt een top tien van klassieke theorieën, een hoofdstuk met spellen en een met werkvormen. Het hoofdstuk over intervisie bevat ruim twintig verschillende methoden. De laatste drie delen richten zich vooral op de persoonlijke ontwikkeling van de lezer zelf: er zijn checklists, een zelfonderzoek en oefeningen voor training van de teamprofessional.

Martijn Vroemen draagt met dit boek bij aan zijn missie om het complexe vak van teamcoaching eenvoudiger te maken. Hij brengt met talloze tips en voorbeelden het materiaal dichtbij de lezer, die zin krijgt om het in de praktijk uit te proberen. Dit boek kan geheel zelfstandig worden gebruikt, maar vormt ook de perfecte aanvulling op het bekroonde *Handboek Teamcoaching* dat in 2017 verscheen.

boomuitgeversamsterdam.nl
managementimpact.nl



www.teamchange.nl