



ATY BOERS EN MARIJKE LINGSMA

75 WERKVORMEN VOOR AGILE-LEAN TEAMCOACHING

Teams begeleiden naar
zelforganiserend verbeteren

Boom

INCLUSIEF
GRATIS
E-BOOK

Aty Boers en Marijke Lingsma

75 werkvormen voor agile-lean teamcoaching

Teams begeleiden naar zelforganiserend verbeteren

Boom

Inhoud

Inleiding	9	8. De olifant en de ijsberg	34
Introductie van de 10 principes	11	9. Het onderlinge gesprek stimuleren	36
Opbouw van het boek	15		
PLAN	17	B. Starten van bijeenkomsten	37
A. Basistechnieken voor agile-lean teamcoaches	19	10. Mentale check-in	38
1. Bijeenkomsten inrichten	20	11. AOST: starthouding bespreekbaar maken	40
2. Werkvormen kiezen	22	12. Samen interactieregels opstellen	42
3. In subgroepen werken	24	13. Biografie van het team	44
4. Aanleren van vaardigheden	26	C. Gezamenlijke beeldvorming	47
5. Focus op resultaat	28	14. Enkele woorden	48
6. Gesprek terugleggen in de groep (circulaire interventies)	30	15. ABC-methode	50
7. Spiegelen met behulp van de 'gouden driehoek'	32	16. Kruislings interviewen	52
		17. Verzamelen en ordenen van ideeën (metaplanmethode)	54

18. Team-mindmap	56	28. OGSM (businessplan op 1 A4)	78
19. Vissenkommethode	58	29. KPI's/KWI's formuleren	80
20. Flapdialoog en 'Gallery walk'	60		
DO	61	E. Versterken van klantfocus – verhelderen van klantwaarde	83
D. Honger naar beter		30. Actorenkaart (invloedsdiagram)	84
Versterken van teammeetlat en teameigenaarschap	63	31. Klantarena	86
21. De 'why' van het team	64	32. Klantreis (customer journey mapping)	88
22. Team pay-off	66	33. Critical to Quality (CTQ)	90
23. Team-SWOT	68	34. KANO-analyse	92
24. Ambities richting zelforganisatie	70	F. Waardestromen in de context van teams	95
25. Walking scale	72	35. Organisatie Rol Analyse (ORA)	96
26. GROW en GROUP	74	36. Verantwoordelijkheden afkaarten	98
27. Stappen naar de toekomst	76	37. Procesopstelling	100

38. Contextdiagram	102	49. Is/is niet-analyse	128
39. Storymapping	104	50. Visgraat-diagram (ishikawa)	130
40. Team-waardestroom	106	51. Problem-solve of Kaizen	132
41. Spaghetti-diagram	108	52. Oplossingen brainstorm	134
42. Procesherontwerp	110	53. Keren is leren	135
G. Flow en pull versterken	113	I. Plannen, Prioriteren en besluiten nemen	137
43. Zeven verspillingen	114	54. Prioriteren door stickeren	138
44. 5S-methode	116	55. Wegen op criteria	140
45. Poka Yokes bedenken	118	56. Impact-haalbaarheidmatrix	142
46. Agile plannen ('pokeren')	120	57. Raam open – raam dicht	144
H. Continu verbeteren	123	CHECK	147
47. Verbeter-kata	124	J. Evaluatie en reflectie	149
48. 5 x why	126		

58. Afsluiten	150	ACT	175
59. Reviewsessie	152		
60. Sprint retrospective	154	L. Innoverend leren	177
61. After Action Review (AAR)	156	70. Van beperkingen naar mogelijkheden	178
62. Tijdlijn	158	71. Denkhoeden van De Bono	180
63. Visuele evaluatie	160	72. Herkaderen	183
64. Appels en peren	162	73. Stakeholderbrillen	184
65. CREA-model voor intervisie	164	74. Design thinking (ontwerpdenken)	186
		75. Scenariodenken	188
K. Teams in Transitie	167		
66. Veranderen aan den lijve ervaren	168	Literatuur en bronnen voor verdieping	190
67. Transitieopstelling	170		
68. Cirkels van invloed en betrokkenheid	172		
69. Versterken en verstieren (de '10-10')	174		

Inleiding

Agile-lean teamcoaches helpen teams groeien in zowel de kwaliteit van hun samenwerking als de kwaliteit van hun bijdrage. In hun aanpak combineren agile-lean teamcoaches methodes op het gebied van teamontwikkeling en teamcoaching met die van lean en agile. En richten ze zich daarbij op teams die niet voldoende hebben aan standaardmethodes vanuit scrum (softwareontwikkeling) of lean (productieomgevingen).

De achterliggende gedachte is dat om wendbaar te zijn afstemming op zowel de omgeving als op elkaar van belang is. Teamsessies en -workshops zijn cruciaal in die afstemming. Meer dan schriftelijke communicatie en een-op-eenbesprekingen geven die de sociale energie en gezamenlijke focus die nodig is voor het omgaan met de dynamiek waar een team mee te maken heeft.

Overigens hoeft je geen volleerd agile-lean teamcoach te zijn om plezier te hebben van de werkvormen in dit boek. Ook een agile coach, scrummaster, teamcoach, teamleider of facilitator zal zoeken naar manieren om teams te versterken in hun:

- vermogen samen resultaten te behalen;
- zelforganiserend vermogen;
- eigenaarschap voor continu verbeteren;
- wendbaarheid en adaptievermogen.

In dit boek zijn werkvormen opgenomen die hier direct aan kunnen bijdragen. Andere werkvormen – gericht op kennismaking, teambuilding, persoonlijke ontwikkeling, communicatievaardigheden of energie in bijeenkomsten brengen – kunnen ook van belang zijn, maar zijn elders volop te vinden.

De werkvormen zijn met een kleine aanpassing op meerdere manieren inzetbaar. Zo kun je komen tot een eigen aanpak op maat. Voor het overgrote deel van de werkvormen heb je genoeg aan post-its, gekleurde stiften en een bord of flip-over. Waar meer nodig is, staat dat expliciet vermeld.

Veel inspiratie en plezier gewenst bij het experimenteren met werkvormen in workshops en teamsessies!

Introductie van de 10 principes

In het boek *De 10 principes van agile-lean teamcoaching* beschrijven we hoe agile-lean teamcoaches teams helpen wendbaar te worden en te blijven. De 10 principes van agile-lean coaching zijn daar leidend in. Hieronder lichten we de principes kort toe, gericht op hoe je die principes terugziet bij het begeleiden van bijeenkomsten en het inzetten van werkvormen. Voor meer inzicht in hoe dit past in de totale transitie die teams doormaken op weg naar (meer) zelforganisatie, verwijzen we naar het boek.

1. *Betekenisvol bewegen vraagt om principes – methoden en regels zijn hulpmiddelen*

Maak het correct inzetten van een werkvorm nooit belangrijker dan de groei van het team. Het hoeft helemaal geen probleem te zijn als de werkvorm niet helemaal volgens het boekje verloopt. Sterker nog: beschouw het

als positief als een team zelf het initiatief neemt om de werkvorm anders in te zetten dan jij in je voorbereiding bedacht had. Wel help je het team zijn eigen doelstellingen en afspraken te bewaken.

2. *Een organisatie bestaat uit betekenisvol met elkaar verbonden teams*

Help het team met het vinden van een goede balans tussen de organisatiecontext als gegeven zien en het zich bewust zijn van zijn eigen bijdrage aan het geheel. Help het team zoeken naar mogelijkheden om het verschil te maken vanuit zijn eigen bijdrage. Als de organisatie een belemmering vormt voor zijn groei, met welk ander team zou het dan contact kunnen zoeken om die belemmering te overwinnen?

3. 'Harde' en 'zachte' aspecten van samenwerken zijn niet uit elkaar te trekken

Richt je bij de inzet van werkvormen niet eerst op onderling begrip en dan pas op resultaat. En doe ook niet het omgekeerde. Een agile-lean teamcoach vraagt zich niet af wat zijn eigen voorkeur is, maar wat het team het beste helpt om een volgende betekenisvolle stap te zetten. Teams groeien door ze te helpen hun werk- én samenwerkingsprocessen stap voor stap af te stemmen op en met hun omgeving, gebruikmakend van de competenties en drijfveren van het team.

4. Klantfocus is de aanjager van verbeterdynamiek

Help het team de betekenis voor de buitenwereld continu als meetlat te gebruiken. Het bestaansrecht van een team is direct of indirect waarde creëren voor interne en/of externe klanten. Waarbij een klant uiteraard ook een

burger, een patiënt of de maatschappij kan zijn. Leg bij iedere werkvorm die je inzet de verbinding met die doelen als meetlat voor het team.

5. Transparantie maakt gezamenlijk eigenaarschap mogelijk

Eigenaarschap – als team gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen en aanspreekbaar zijn – is een cruciaal begrip bij agile-lean teamcoaching. Transparant zijn helpt daarbij. Dat vraagt er onder andere om dat je als begeleider bij het inzetten van werkvormen je eigen inzichten deelt met de groep. Dat kan gaan om prestaties of door anderen aangegeven knelpunten, ontwikkelingen en voornemens. Aarzel ook niet om je eigen onzekerheid of twijfels te delen met het team dat je begeleidt. Vertrouw erop dat je samen tot een oplossing komt, ook als je die zelf (nog) niet ziet.

6. Het gaat niet om de beste aanpak, maar om de eerstvolgende betekenisvolle stap

Het is prima om als begeleider een beeld te vormen van de stappen die een team in zijn groeiproces kan zetten. Maar ook hier geldt: houd niet te strak vast aan je stappenplan. Wees ook als begeleider wendbaar: spreek af dat je na iedere bijeenkomst opnieuw kijkt of de voorziene stappen en bijbehorende werkvormen nog goed passen of dat een andere stap of werkvorm meer kan bijdragen.

7. Lenigheid vergt lenige gewoonten met een structureel karakter

Het inzetten van werkvormen is weinig effectief als dit leidt tot een eenmalig inzicht. Veel werkvormen lenen zich ervoor om in een bepaald ritme te worden ingezet.

Idealiter ontstaat er een cadans van verbeteren, experimenteren, vernieuwen en evalueren.

8. Evaluatie en reflectie zijn even belangrijk als actie

Van iedere stap valt te leren. Komt een werkvorm niet goed uit de verf? Zie het als een waardevol experiment dat nieuwe inzichten heeft opgeleverd, al is het maar het inzicht dat deze werkvorm (op dit moment) blijkbaar niet de meest passende is. Wat heeft het team daarvan geleerd? Hebben de teamleden een idee van wat hen wel een stap verder zou kunnen brengen? Geef een groep nooit de schuld als een bijeenkomst niet goed loopt. Vraag feedback en vraag jezelf af waar je beter had kunnen aansluiten bij de groep.

9. *Ontwikkelen kan alleen wanneer mensen zich bewust zijn van hun eigen bijdrage – en dat geldt ook voor begeleiders*

Help als begeleider mensen zich bewust te worden van hun eigen bijdrage. Is die onvoldoende zichtbaar tijdens een bijeenkomst, maak dat dan bespreekbaar. Soms is de evaluatie een goed moment daarvoor: vraag deelnemers of ze tevreden zijn over hun eigen bijdrage en wat nodig is om die een volgende keer te vergroten. Zo laat je zien dat je ook zelf op zoek bent naar het vergroten van je eigen bijdrage.

10. *Lenigheid is stollen en vloeibaar blijven tegelijk*

Wendbaarheid van teams vraagt enerzijds dat iedereen in een team zich voldoende op zijn gemak voelt om zich te uiten. Anderzijds remmen te veel vanzelfsprekendheden vernieuwing af. De kunst is om te bouwen aan teams met zoveel zelfwaardering dat ze in staat zijn hun vanzelfsprekendheden los te laten. Werkvormen waarmee teams lol krijgen in anders denken en kijken helpen dan beter dan druk om te moeten veranderen.

Opbouw van het boek

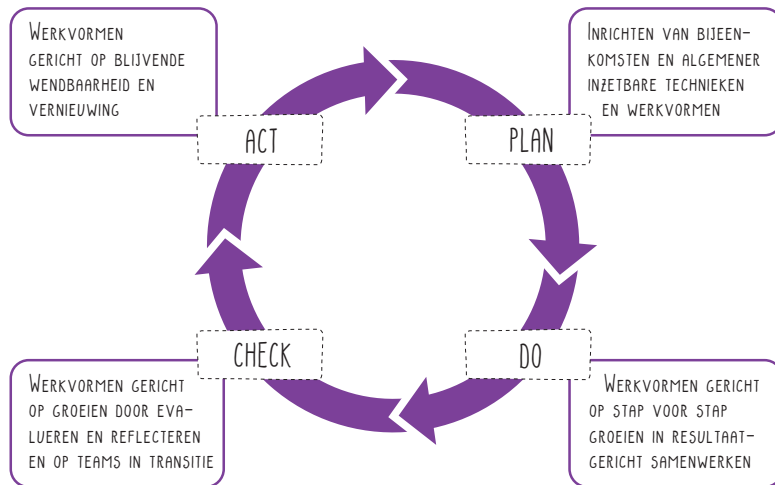
Dit boek volgt de Plan-Do-Check-Act cyclus.

In het deel 'Plan' geven we handvatten voor het inrichten van bijeenkomsten die het leer- en aanpassingsvermogen van teams versterken en bespreken we algemene technieken die je daarbij kunt inzetten.

In het 'Do-deel' komen werkvormen aan bod die teams helpen hun doelen scherp te krijgen en stap voor stap te verbeteren, gericht op klantwaarde en betekenis.

In het deel 'Check' introduceren we werkvormen die gericht zijn op evalueren en reflecteren.

In het deel 'Act' beschrijven we werkvormen die gericht zijn op het versterken van wendbaarheid en het vermogen van teams om te blijven vernieuwen en veranderen.





PLAN

A. BASISTECHNIEKEN VOOR AGILE-LEAN TEAMCOACHES

1. Bijeenkomsten inrichten

Doel

Een agile-lean teamcoach richt zich niet op een eenmalig resultaat, maar wil een team helpen structureel te groeien, duurzame effecten te bereiken. Daarbij helpt een structuur van Plan-Do-Check-Act (PDCA) zowel in het groot (bijeenkomstoverstijgend) als in het klein (binnen elke bijeenkomst en mogelijk zelfs binnen onderdelen daarvan).

PDCA in het groot

Elke bijeenkomst vraagt om een goede voorbereiding. Daarbij horen beeldvorming of hypothesen over de volwassenheid en de context van het team en wat het team te leren heeft. Wen jezelf aan om naast de evaluatie als onderdeel van de bijeenkomst ook tijd in te ruimen voor je eigen 'check' en 'act'. Klopten je hypothesen over het

team? Wat heb je zelf geleerd? Hoe kun je borgen dat je dat in de toekomst integreert in je werkwijze?

PDCA in het klein

Plan

1. Welkom/check-in (zie specifieke werkvormen).
2. Bepaal de doelen van de bijeenkomst. Zijn de doelen min of meer gegeven, bespreek dan de relevantie van die doelen zodat het gezamenlijke doelen worden.
3. Bespreek het programma. Mooi is om dit ook visueel te maken door te werken met een bord met kolommen met 'Plan', 'Do' en 'Check'. Zet elk programmaonderdeel op een briefje en hang dit bij 'Plan' en verschuif het onderdeel dat je behandelt naar 'Do' en vervolgens naar 'Check'.

Do: behandelen thema('s) met inzet van werkvormen

1. Bespreek het doel.
2. Introduceer de werkvorm. Vraag of deelnemers ervaring hebben met een bepaalde werkwijze en benut die.
3. Instrueer de groep. Naarmate een team volwassener is, kan de instructie meer ruimte laten voor eigen interpretatie. Een beginnende groep heeft meestal behoefte aan een heel heldere instructie.

Check (per blok)

1. Kijk terug op opgedane inzichten en 'lessons learned'.
2. Leg een logische link met een volgend onderdeel.

Act (eind van de bijeenkomst) (zie specifieke werkvormen)

1. Formuleer actiepunten voor de praktijk.
2. Evalueer of bereikt is wat het team wilde bereiken (product) en hoe ze het gedaan hebben en wat ieders bijdrage was (proces). Vraag om feedback op de facilitator, is de werkwijze oké of is het goed die bij te stellen?

Tips

Pas agile en lean principes toe bij het plannen en voorbereiden van je programma. Niet beginnen en kijken hoe ver je komt, maar je programma zo opzetten dat je tijdens de bijeenkomst zo nodig aanpassingen kunt doen en prioriteiten stellen op basis van het vereiste resultaat van de bijeenkomst.

2. Werkvormen kiezen

Een werkvorm is te definiëren als een methodische manier van samenwerken, voorafgegaan door een instructie, leidend tot een bepaald (tussen)resultaat. Vaak onder het motto 'learning by doing'.

Een techniek is te zien als een gestructureerde wijze van handelen, in dit geval van de begeleider. Binnen een werkvorm kunnen verschillende technieken worden ingezet, bijvoorbeeld om interactie te stimuleren.

Over passende werkvormen denk je meestal van tevoren na, technieken maak je je eigen en pas je toe afhankelijk van wat er tijdens een bijeenkomst al dan niet gebeurt. Welke werkvorm je inzet, hangt onder andere af van het doel van de bijeenkomst (inhoud en type doel):

- Aanleren of toepassen.
- Bewustwording of besluitvorming.
- Ideeën opdoen (divergeren) of meer focus (convergeren).

Doelgroep

- De volwassenheid van het team: wat mag en kun je van ze verwachten? Naarmate een team minder volwassen is, zal het meer structuur nodig hebben en zul je het meer moeten activeren/verleiden om in beweging te komen.
- Houding van het team ten aanzien van het thema of issue. Ligt het thema gevoelig en zijn die gevoeligheden openlijk bespreekbaar?
- Abstractieniveau en eventueel leerstijl van de groep.

Praktische factoren

- Tijdsbestek. Prop een bijeenkomst niet te vol. Bedenk dat veel werkvormen inclusief introductie, terugkoppeling en reflectie al snel 1 à 1,5 uur in beslag nemen.
- Ruimte of locatie: zijn er mogelijkheden om in subgroepen te werken?
- Eigen ervaring en facilitatorskills; hoe comfortabel voel je je bij een bepaalde vorm?

Tips

- Zorg binnen een bijeenkomst voor voldoende variatie in werkvormen.
- Hoe meer interactie hoe beter. Neem als richtlijn dat je zelf maximaal 25% van de tijd aan het woord mag zijn.
- Hang niet aan je mooie werkvorm ('kill your darlings'). Als de groep een werkvorm als gekunsteld ervaart, is er onvoldoende relatie met de doelen van het team of heb je die koppeling onvoldoende duidelijk kunnen maken.

3. In subgroepen werken

Doel

Doel van het werken in subgroepen is om ieders denkkracht te benutten en de betrokkenheid en interactiviteit te vergroten. Deze basistechniek is in te zetten om aan meerdere onderwerpen tegelijk te kunnen werken en in teams met een relatief lage teamvolwassenheid. Zeker als gevoelige onderwerpen besproken worden, gaat dat soms makkelijker in (eerst) een kleinere groep.

De best passende omvang voor subgroepjes hangt af van het onderwerp (hoe meer persoonlijke reflectie, hoe kleiner de subgroep) en het aantal subgroepen in relatie tot de grootte van de totale groep, zeker als het de bedoeling is dat resultaten plenair worden teruggekoppeld.

In te zetten technieken

- Leg duidelijk uit wat het doel is.
- Geef heldere instructies. Check of de instructies duidelijk zijn voordat de groepen uiteengaan. Laat een opdracht op papier lezen als de groep nog niet in subgroepen uiteen is. Vraag vervolgens of de opdracht duidelijk is en of er vragen of opmerkingen zijn over de opdracht. Je kunt eventueel ook expliciet vragen of de opdracht herkenbaar en relevant is, om te voorkomen dat pas bij de terugkoppeling blijkt dat deelnemers niets met de opdracht konden.
- Vertel vooraf of en zo ja hoe de bevindingen en resultaten van de discussie worden teruggekoppeld aan de rest van de groep. Komen alle groepen aan de beurt, moeten ze een flap maken, moet die geschikt zijn voor verslaglegging na de bijeenkomst, moeten ze een woordvoerder aanwijzen?

- Vertel hoeveel tijd er beschikbaar is. Wil je de subgroepen zelf eigenaarschap laten nemen over hun timemanagement, geef dan aan hoe laat ze worden terugverwacht.
- Monitor de voortgang van de groepen en bied ondersteuning wanneer ze de opdracht niet goed begrijpen of vastlopen.
- Vraag bij terugkomst eerst naar de algemene ervaringen (lastig om te doen, ging het goed, was het zin-nig?) om eventueel stoom af te laten blazen voor een inhoudelijke terugkoppeling volgt.

4. Aanleren van vaardigheden

Doel

Als agile-lean teamcoach ben je soms ook trainer. Je doel is dan het team te helpen zich vaardigheden eigen te maken.

Randvoorwaarden

Cruciaal bij het aanleren van vaardigheden is het goed hanteren van de PDCA in het klein (zie hierboven) en in het groot. Dat betekent dat je je richt op mogelijkheden om de nieuwe vaardigheden in de dagelijkse praktijk van het team toe te passen en in te bedden.

In te zetten technieken

- Instructie- en oefenmateriaal over bijvoorbeeld time-management, probleemoplossing, lean en agile werkwijzen en besluitvormingsmethoden.

- In subgroepjes oefenen met nieuw gedrag waarbij teamleden elkaar feedback geven. Dit vooraf laten gaan door een instructie over elkaar feedback geven in leersituaties.
- Niet alleen werken met feedback, maar ook met 'feed-forward': 'Let er bij deze oefening op dat je ...'
- Praktijksimulaties van kritieke momenten.

Zeker bij het aanleren van nieuwe vaardigheden is een goede structuur belangrijk:

- Leerdoel helder maken: bespreken wat er geleerd moet worden.
- Heldere instructie.
- Bij het oefenen gebruikmaken van eerdere ervaringen van deelnemers.
- Na het oefenen terugkijken naar het leerdoel en relatie leggen met de praktijk.

- Bouw op in moeilijkheidsgraad: van nadoen (instrumenteel, ‘technisch oefenen’) naar toepassing in praktijksituaties naar reflectie op eigen lastige momenten en situaties.

Tips

- Werk vanuit het gewenste eindresultaat, de leerdoelen.
- Visualiseer, beelden bekijken beter dan woorden.
- Neem voldoende tijd voor het benoemen van ‘lessons learned’ en het vertalen daarvan in (nieuwe) acties.

5. Focus op resultaat

Doel

Als agile-lean teamcoach help je teams om tot goede inhoudelijke resultaten te komen. Dat betekent dat je in actie komt als de discussie afdwaalt, de groep blijft hangen in een bepaald perspectief of wanneer de groep te snel over goede (nieuwe) ideeën heen stapt.

Tips

- Let op het proces én wees inhoudelijk scherp op wat er gezegd wordt, wat er al gezegd is en welke kant de discussie opgaat. Alleen dan kun je adequaat interveniëren.
- Bewaak dat iedereen de ruimte krijgt om zijn stem te laten horen en help ook om kleine afwijkingen in standpunten aan bod te laten komen.

- Wees objectief en neutraal, jouw mening is niet van belang. Refereer aan een gezamenlijke (in- of expliciete) meetlat.
- Besef dat te veel doorvragen irritaties kan oproepen.

In te zetten technieken

- Refereren aan feiten, bijvoorbeeld wat prestaties betreft.
- Refereren aan een algemene meetlat: wat zou dit betekenen voor de klant, wat is de klantwaarde hiervan?
- Doorvragen op uitspraken. Statement: 'Dat betekent dat wij geen werk meer hebben', vraag: 'Welk werk verdwijnt er dan precies?'
- Maak aannames die het team doet en waarmee ze zichzelf mogelijkheden ontnemen bespreekbaar ('Wil het management dat echt niet of is dat jullie aanname?').

- Benoemen als de discussie zich herhaalt. Om eigenaarschap bij de groep te laten, kun je hun ook vragen dit zelf te signaleren, bijvoorbeeld door een rode kaart op te steken. Variant: de inbrenger van een kaart vat de discussie tot nu toe samen.
- Gebruik een 'parkeerflap' om niet te vergeten (maar voor de huidige discussie of niet voor iedereen relevante) punten op te schrijven.

6. Gesprek terugleggen in de groep (circulaire interventies)

Doel

Om optimale interactie in de groep te bevorderen, is het inzetten van circulaire interventies een krachtige techniek. Dat wil zeggen dat je communicatie via jou als begeleider ('lijntjes' met jou) omzet in communicatie tussen groepsleden onderling (gesprek 'in de cirkel').

Werkwijze

- Zit recht op je stoel, niet teveel naar voren gebogen zodat je overzicht houdt.
- Luister naar degene die praat, maar kijk rond hoe anderen daar (al dan niet) op reageren. Dit wordt ook wel procesmatig kijken genoemd.
- Let op 'voorgond' en 'achtergrond'; het deel van de groep dat aandacht naar zich toetrekt en het deel dat wat onzichtbaar blijft. Zijn telkens dezelfde mensen aan het woord? Is iedereen betrokken?

Doe op basis van je waarnemingen circulaire interventies zoals:

- deelnemers stimuleren elkaar direct aan te spreken: 'Aan wie vraag je dit?'
- adresseren van 'achtergronddeelnemers': 'Jan, wat valt jou op? Wie heeft daar denk je een andere kijk op?'
- stiltes productief maken: die niet opvullen door zelf iets te zeggen, maar rondkijken, letten op non-verbaal gedrag en eventueel vragen of het 'een decibel harder kan'.
- zijlijnen: zelf je stoel uit de kring schuiven, een stap naar achteren doen of van een werkbord weglopen en vragen: 'Kunnen jullie met elkaar bespreken hoe jullie dit willen aanpakken?' Meetlatvragen stellen: 'Kunnen jullie met elkaar bespreken of jullie zo je doel bereiken?'

- 'dronen', de groep uitnodigen om als het ware van bovenaf naar het eigen groepsproces te kijken: 'Wat valt op als jullie kijken naar hoe jullie hierover praten?'
- constructief roddelen: nodig iemand uit om iets over een ander te zeggen in het bijzijn van die ander; vraag een teamlid bijvoorbeeld of hij denkt dat de ander er ook zo over denkt of wie uit de groep het meest of juist het minst last heeft van iets wat er speelt.

Tips

- Vraag bij botsingen in de groep aan 'de achtergrond' (mensen die zich erbuiten houden) of ze dit niet als hun probleem zien.

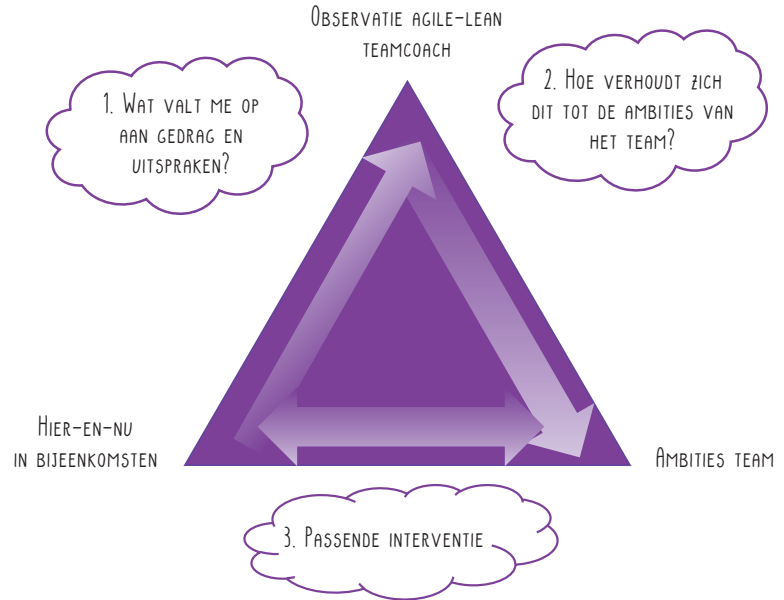
7. Spiegelen met behulp van de ‘gouden driehoek’

Doel

Het doel van de ‘gouden driehoek’ is spiegelen; een team helpen zich bewust te worden van incongruenties tussen wat ze zeggen te willen en wat ze feitelijk doen, dus zicht te krijgen op de patronen waarmee het team zichzelf klemzet. Dat is een belangrijke stap om beweging te kunnen krijgen in die patronen.

Werkwijze

De gouden driehoek betekent dat je een relatie legt tussen wat je (herhaaldelijk) ziet gebeuren in het team en de ambities van het team. Startpunt is dat je iets opvalt in hoe het team acteert of in wat ze (herhaaldelijk) zeggen. Vraag je vervolgens af: hoe verhoudt zich dit tot wat ze willen bereiken? Zie je een relatie, dan is dat de basis voor een prikkelende vraag of feedback.



- Een vraag kan bijvoorbeeld zijn: ‘Gaan jullie ook op deze wijze in gesprek met andere teams als de afstemming niet goed loopt?’ of gericht zijn op prikkelen (‘Als de klant jullie zo met elkaar in gesprek zou zien, wat zou hij daar dan van denken?’). Een vraag kan ook de vorm hebben van het toetsen van een hypothese (‘Ik krijg het idee ..., klopt dat?’).
- Geef feedback progressiegericht: benoem ook wat je al wel ziet en wat een goede basis is voor verdere verbetering.

Tips

- Spiegelen op een manier die een team in beweging zet, vraagt om een typisch coachende houding van jou als begeleider: open, eerlijk en nieuwsgierig. Geef je observaties, vel geen oordeel.
- Let op je timing. Kies het juiste moment, houd de interventie kort en to the point en laat deze landen. Geef het team de kans om pas na een stilte te reageren, want dit soort interventies kan een zekere spanning oproepen.