

# Een programma maken en begeleiden: 51 tips

Martijn Vroemen

*Concept – soms wordt er verwezen naar paragrafen uit het Praktijkboek Teamcoaching, dat in 2020 is verschenen..*

**Hoe maak je nou een teamcoaching programma? wordt mij vaak gevraagd. Er is niet altijd een programma, is mijn antwoord dan. Soms bestaat de coaching uit één bijeenkomst, die start met de vraag: wat kan ik voor jullie betekenen? In andere gevallen werk je met een serie van sessies, improviserend, of je schuift op afroep bij een team aan. En er zijn inderdaad vormen van teamcoaching waarbij je wél planmatig en programmatisch te werk gaat. Hoe maak je dan een programma, voor één of meerdere sessies? En waar moet je aan denken bij de begeleiding ervan?**

## Een sessie of programma

Wat nu volgt is een stevige uitbreiding van wat in het Handboek Teamcoaching staat in paragraaf 17. Bij het inrichten van een sessie, een dag(deel) of zelfs een aantal dagen moet je het programma goed opbouwen. Alleen ervaren teamcoaches kunnen het zich veroorloven lekker te improviseren. Zie daarover meer aan het eind van dit artikel.

### Kiezen van de inhoud

- Wat er ‘op’ het programma komt te staan is natuurlijk volledig afhankelijk van de vraagstelling van het team. Maar los daarvan probeer ik wel altijd zowel met de **taak** als met de **relatie** bezig te zijn.
- Bij de *volgorde* van onderwerpen moet je niet te zwaar beginnen en ook niet te zwaar eindigen. Je hebt dat niet altijd in de hand, want het kan zomaar gebeuren dat de pijnlijke prop er op het laatst pas uitkomt.
- Als je de onderstroom in moet, maak dan eerst omtrekkende bewegingen met wat lichte theorie of een eenvoudige oefening. Een warming-up. *Jij*

kan wel een frisse ochtendduik willen nemen in die onderstroom, maar niet alle teamleden overleven dat. Ga natuurlijk niet eindeloos om de hete brij heen draaien. *Vertel* gewoon wat je plan is: mensen, we gaan eerst een beetje droogzwemmen, en daarna nemen we een plons.

- Als je meerdere sessies afspreekt programmeer ik het liefst een *globaal* thema per keer. Een team dat om een gedetailleerd programma vraagt tot aan de Kerst krijgt dat van mij niet. Je wilt namelijk kunnen blijven aansluiten bij de actuele ontwikkeling in het team. We zijn aan het coachen, het is geen cursus.

### **Bepalen van de tijdsduur**

- Bekijk vooraf wat je allemaal wilt bereiken en *verlaag* vervolgens je ambitieniveau. Bij zowel teams als coaches zie je de neiging om te veel te willen doen.
- De tijdsduur van de afzonderlijke onderdelen schat je wel in, maar je toont die niet in detail aan de groep. Dan haal je het programma altijd en dat vinden mensen belangrijk.
- Houd begin- en eindtijd strak in de gaten. Later beginnen doe ik niet aan (psychologisch contract), eerder ophouden wel. Met mate. Zorg sowieso voor voldoende tijd.
- Bij een meerdaagse sessie met overnachting op de hei probeer ik de eerste dag niet al te vroeg te starten. De volgende dagen ben ik strenger. De laatste middag ben ik dan weer soepeler. Niet te lang doorstomen, ook al vraagt die energieke en ambitieuze teamleider dat van je. Die moet je tegen zichzelf beschermen.

### **Beginnen en eindigen**

- Start altijd met een korte werkvorm waarin je *contact* en *contract* maakt. Inchecken, verwachtingen uitspreken, doelen bepalen.
- Eindig liever niet met een evaluatie (beoordelend), eventueel wel met een (gevoels)reflectie.
- Sluit je sessie echt af. Doe een kort rondje met impressies (geen discussie meer, gewoon ophalen), maak afspraken. Geogste leerpunten ophalen kun je doen, voor de vorm.
- Waak ervoor dat je niet op het laatst nog allerlei restpunten gaat afraffelen. Het doet je hele bijeenkomst teniet.

### Variëren in werkvormen

- Bouw zowel diagnose, als reflectie als concrete interventies in. Ga dus niet alleen van een afstandje over de situatie praten, maar doe ook iets, léér ook iets met elkaar.
- Sowieso moet je verschillende werkvormen kiezen, liefst ook bij een kortere sessie. Ga ervan uit dat teamleden op verschillende manieren leren en dat je niet iedereen met alles even gelukkig maakt. Dus kies zit-dingen én sta-dingen, kennisoverdracht én kennisproductie, confronteren én verbinden, plenair én subgroepen.
- Durf iets te doen wat een (beetje) afwijkt van de dominante cultuur. Het hoeft niet meteen Afrikaans trommelen te zijn. Zet gewoon dat bestuur-inpak ook eens in beweging, of rechttop bij een flipover, doe een verbeeldingsoefening met de ogen dicht of laat iets heel persoonlijks delen.
- Vaak is het goed om het over echte, actuele vraagstukken te hebben: dus vergader bijvoorbeeld over iets wat nu urgent is en kijk daar vervolgens op terug. Of doe ter plekke een jaargesprek met elkaar.

### Modellen gebruiken

- Zorg dat je een goed repertoire hebt én dat je weet hoe je zo'n model vertelt. Als je dat verkeerd doet werkt het averechts. Zie ook hoofdstuk IV van het Handboek dat uitgebreid op modellen in gaat.
- Soms hangt een programma helemaal op aan een model, en ben je alle onderdelen daarvan stapsgewijs aan het aankleden. In andere gevallen is een model meer een hulpmiddel om gezamenlijke taal te hebben, gedrag te typeren of een handleiding voor het gesprek.
- Laat een model op tijd weer los.
- Gebruik liever geen tegenstrijdige en concurrerende modellen. Dus als je eerst het Teamwiel gebruikt, en daarna nog een keer Lencioni er tegenaan gooit dan wordt het een ratjetoe. Kies dan (uiteraard) gewoon voor het Teamwiel.

### Omgaan met de groepsgrootte

- Je kan natuurlijk proberen om in je eentje een groep van 30 personen te coachen, maar ideaal is het voor niemand. Als er geen budget is vraag je dan echt af of je het wel moet doen. En ben je eigenwijs, kun je geen collega naast je dulden? Dan ben je geen goeie teamcoach.

- Een grote groep: ga regelmatig uiteen in **subs**, ander komen te weinig mensen aan het woord. Geef een extreem duidelijke opdracht mee. Wat bespreken ze, hoe precies, en wat moet er uitkomen? Vage opdracht = vaag resultaat. Halve opdracht = half resultaat.
- Kijk of je verschillende groepen een eigen vraag kunt meegeven. Zie ook de werkvormen in hoofdstuk IV van dit Praktijkboek. Veel daarvan is geschikt voor grote groepen.
- En wat rapporteren de subgroepen terug? Domweg herhalen wat er in de subjes is gezegd is dodelijk voor de energie, de voortgang, de inhoud, eigenlijk voor alles. Hou vaart erin. Bouw voort.
- Werk je met een klein team, hou er dan rekening mee dat werkvormen soms korter duren. Je bent misschien wat sneller uitgepraat. Een groep van vijf een hele dag bezig houden vraagt óf meer variatie aan korte onderwerpen, óf je gaat veel meer diepgang zoeken.

#### **Omgaan met het energieniveau**

- Ik kijk altijd naar energie en probeer het programma zo vorm te geven dat je aan het eind van een sessie nog net zoveel energie hebt als toen je begon. Dat kan. Mijn eigen energie is een goede graadmeter. Als ik te moe word doe ik iets verkeerd, of het team gaat te veel aan mij hangen (en dat ligt aan mij).
- Neem voldoende pauze en **rust**. Bouw energizers in (zie paragraaf ...). Ik vraag de groep mij te waarschuwen als er pauze moet zijn, want ik vergeet ze. Het energieniveau van veel coaches is hoger dan dat van de groep, vanwege de rol. Je staat meer 'aan'.
- Nog even over groeps grootte: gek genoeg is het energieniveau in kleine groepen gemiddeld vaak groter (overeenkomstig de verschijnselen van *social loafing*). Zorg in grotere groepen dus voor nog meer variatie, nog meer pauzes en nog meer energizers dan in de kleine groep.
- Energie kan de vorm krijgen van **weerstand**. Zie paragraaf ... over wat je kunt doen om spanning te doen toenemen, of juist te doen afnemen.
- Energie zit ook in **emoties**. In lachen en vrolijkheid, maar ook in verdriet of boosheid. Daar moet je wel mee kunnen en durven omgaan. Als het er mag zijn zonder dat de groep uit de bocht vliegt heb je vast een prachtsessie. Blijf altijd containment bieden.

Wees altijd bereid om op elk moment te stoppen.

### Werken in het hier-en-nu

- Ben je bezig met de energiebalans in de groep, dan moet je aanwezig zijn in het hier-en-nu. Blijf niet te lang in gesprekken die over ‘daar’ en ‘toen/straks’ gaan, want daar zit meestal niet de echt leerpotentie.
- Werken in het hier-en-nu vraagt vaak dat je kunt **afwijken** van je voornemens. (Maar als je programma al niet zo strak was, is er ook geen afwijken.) Zelf hou ik er niet van om eindeloos rond te dobberen en teveel van je voornemens af te wijken, en dat vind een groep ook bijna nooit fijn. Het is bovendien niet goed voor te veiligheid, want men weet niet waar men aan toe is. Als je iets anders gaat doen dan wat je beloofd had, maak dan altijd nieuw *contract* met de groep.
- Hier-en-nu is ook het herkennen van **parallele patronen** en processen. Iemand zegt iets over daar-en-toen, maar laat hier-en-nu eigenlijk hetzelfde gedrag zien. Of krijgt dezelfde emotie. Als je dat zichtbaar weet te maken heb je goud in handen. Coachgoud!
- Blijf **eigenaarschap** toetsen. Zodra je voelt dat je de kar gaat trekken, of als de groep afhaakt moet je ingrijpen (zie ook paragraaf ...). Wees altijd bereid om op elk moment te stoppen. Doorgaan omdat jij het belangrijk vindt is een valkuil en ook bemoeizuchtig.
- Blijf **aanvoelen** wat er speelt. Luister dus ook naar je buik. Als je jezelf ‘hoort praten’ is het mis. Check regelmatig bij de groep: jongens, zijn we nog goed bezig?
- Durf de onderstroom te benoemen als die zich teveel laat gelden in de bovenstroom. Zie paragraaf ... en hoofdstuk X van het Handboek.

### Werken met collega's

- Spreek af wat de rollen zijn. Is er één hoofdcoach en de ander bijzit? Of volledig samen? Zorg dat het voor de groep duidelijk is, anders komt er verwarring en dat is niet goed voor het containment.
- Wees heel duidelijk wie er in welk onderdeel van de dag in de lead is. Niets zo ellendig als een collega die dwars door jouw spoor dendert. Blijf altijd **contact** houden.
- Durf ten overstaan van de groep te overleggen. Wat zullen we doen? Wat is jouw idee? Stem liever openlijk af en als het kan: betrek de groep erbij.

- Het belang van de groep gaat altijd voor. In het uiterste geval, corrigeer je collega: 'Ik denk dat we even moet kijken of we nog iedereen aan boord hebben.' Het spreekt voor zich dat je dat respectvol doet.
- Ga elke competitie met je collega uit de weg, zolang je met de groep bent. Na afloop kan je desgewenst los en hem op z'n hoofd slaan.

'Kom voorbereid of kom niet.' Ik maak daar echt een punt van.

Zouden ze het pikken als *jij* onvoorbereid komt?

### Vorbereiding en aankondigen

- Tenzij je ad-hoc bij een team geroepen wordt is het verstandig om het team van tevoren iets te laten doen. Leeswerk, een denkvraag, maakt eigenlijk niet uit. Het is voor hen een manier om aan te schakelen, en voor jou een toets om te kijken hoe het eigenaarschap zit.
- Bij zowel interne- als externe sessies zou het adagium moeten zijn: kom voorbereid of kom niet. Ik maak daar echt een punt van. Men zou het toch ook niet pikken als *jij* onvoorbereid komt?
- Maak dus ook echt werk van een duidelijke, zorgvuldige **uitnodiging** of aankondiging. Liefst doet iemand van het team zelf dat, maar jij houdt een oogje in het zeil. Soms doe ik het zelf, vooral bij de allereerste keer, want daarmee stel ik mezelf dan meteen ook voor. En er is dan een contactmogelijkheid voor de teamleden.

### Nazorg en vervolg

- Als je niet helder hebt hoeveel sessies er zullen zijn, dan is mijn instelling om zeer terughoudend te zijn in het afspreken van een vervolg. Laat het team maar komen. Het komt wel eens voor dat ze agenda's trekken, zonder dat duidelijk is of jij daar bij zult zijn. Soms hou ik dan mijn mond en kijk ik ook niet of ik wel kan. Niet uit arrogantie, maar om het eigenaarschap 100% dáár te houden.
- Wel ben ik wat actiever in het helpen afspreken van wie wat uitwerkt. In de regel ben ik dat niet.
- Nazorg: mijn zwakke punt. Ik hou er niet van, ben er niet goed in. Als er toestanden waren dan zeg ik dat iedereen mij altijd mag bellen. Maar er zelf achteraan gaan doe ik weinig. (Er zijn collega's die in zulke nazorg acquisitiemogelijkheden zien).

## De omstandigheden

Dan zijn er nog praktische zaken, waarvan het belang niet kan worden onderschat. Hou er absoluut regie op, want als je in een vreselijke zaal zit en de coaching daardoor matig uitpakt, dan nemen ‘ze’ jou dat kwalijk, en daar houden we niet van.

- Ruime zaal, lichte zaal, rustige zaal. Het mag er niet stinken (dat heb ik zó vaak meegemaakt) en liefst niet vol staan met afleidende prullaria, zoals in leerboerderijen en coachcafés wel eens het geval is. Ik denk aan die boerderij waar ter decoratie tientallen verzamelingen ‘brocante’ spullen stonden uitgesteld, met – ongelogen – honderden beschuitblikken, oliestelletjes, kolenkitten, dorsvlegels en spinnenwielen.
- Ik hou van een [kringopstelling](#), en zeker geen langwerpige bestuurtafel. Bij intervisie en kleine teams vind ik een dichte tafel nog wel mooi, want dat verbindt, zoals een eettafel. Van een opstelling met tafels en een gat in het midden wordt ik ongelukkig. Veel energie verdwijnt in dat gat en mensen verschansen zich achter hun tafel. Vooral als daar laptops op verschijnen, waarop men – en ik zie dat, want ik loop rond – natuurlijk toch e-mails zit te doen.
- Het eten moet goed zijn, maar geen uren duren. Broodjes in de zaal vind ik de mindere optie. Je wil er even uit kunnen. En coachen en eten tegelijk is weinig mindful.
- Ik werk met twee flip-overs maar dat is persoonlijk. Daarbij neem ik altijd [stiften](#) met aardige kleuren mee, want na al die jaren ben ik een beetje uitgekeken op zwart, groen, blauw, rood. Koop een setje kinderviltstiften voor een paar euro. Ze schrijven soepel en niet zo lawaaierig als wat er meestal ligt, en niet zo akelig droog als whiteboardmakers, die *niet* gemaakt zijn voor papier.
- Beamers leiden de energie naar een scherm, en dat is soms nodig. Soms.

## Liever improviseren? Zorg dat je scherp blijft

Veel teams kunnen er goed mee leven als je geen vast programma hebt. Anderen willen juist graag weten wat er gaat gebeuren. Het is een kwestie van stijl enerzijds, maar toch ook van wat nodig is anderzijds. Ervaren coaches vinden het wel lekker om te vertrouwen op hun kennis, vaardigheden en intuïtie. Uit eigen ervaring kan ik zeggen dat de kans dan groter wordt dat je

jouw overtuigingen aan het team gaat opdringen. Scherpt en alert blijven is elke keer weer belangrijk. Een paar tips om dat te borgen.

- Ken je favoriete werkvormen en je eigen stokpaardjes. En zorg vervolgens dat je alert wordt op het moment dat je zin krijgt om die van stal te halen. Blijf open, zodat je kunt werken wat zich in het hier-en-nu aandient.
- Focus je **aandacht**. Lees nog een keer je aantekeningen, schrijf wat dingen uit, ga op de bank zitten en denk met gesloten ogen even aan dat team (mindfulness). Ren dus niet met een vol hoofd uit een drukke bijeenkomst naar het volgende team.
- Probeer regelmatig iets nieuws uit, al is het maar een variatie op iets wat je al kunt.
- Werk samen met collega's, als dat mogelijk is. Stem goed de rollen en verwachtingen af. Zie verderop.
- Leer van anderen maar blijf **trouw aan je eigen stijl**. Ga dus niet heel wild iets doen waar je de ballen verstand van hebt.

Dit waren 51 tips. (Ik ben benieuwd wie ze geteld heeft.) Ben ik tips vergeten? Mail me! [martijn@teamchange.nl](mailto:martijn@teamchange.nl) en mijn dank is groot.