

# Team Mirror Workshop

Gids voor de facilitator



# Jouw instelling als facilitator

- Jij bent een energiebom, anders krijg je platte vijgen.
- Jij bent de baas van het proces en zorgt dat er tempo zit in de dag.
- Jij bent veeleisend als het neerkomt op het concretiseren van afspraken: wie, wat, waar, wanneer?
- Jij bent niet defensief.
- Jij snapt de vragenlijst.
- Jij bent niet in de picture. Het gaat niet over jou, het gaat over het team.
- Jij bent flexibel, als er meer resultaat kan bereikt worden door de boel om te gooien, dan doe je dat.
- Jij kent niets over de inhoud van hun job.
- Jij bent een spiegel en benoemt wat je ziet.
- Jij durft feedback geven omdat je weet dat het niet draait om waarheid, wel om percepties delen.
- Jij hebt geen oordeel / assessment en bent 100% gericht op de ontwikkeling van het team.

# Introductie

**Introductie**



Het  
rapport



Theorie  
Teamlid profielen



Persoonlijk  
Ontwikkelingspla  
n



Evaluatie



Refresh  
Theorie



Carrousel  
Workshop



Feedback  
Workshop



Team  
Ontwikkelingspla  
n

# Mogelijke problemen

- **Niet iedereen spreekt de taal en daar komt weerstand uit voort**

Maak op voorhand duidelijke afspraken met de teamleider over de taal waarin je de workshop doet. Als je een taal kiest die sommige deelnemers minder goed beheersen, zorg dan dat de slides in de taal van die deelnemers zijn.

- **Rol van de facilitator is dubbel (bv. HR en facilitator, leider of teamlid en facilitator)**

Het is best om met een facilitator te werken die neutraal is. Wanneer dat niet kan is het belangrijk om op voorhand duidelijke afspraken te maken over de rol die je als facilitator inneemt. Ben je van HR, dan is het cruciaal om duidelijk te maken dat je niet aanwezig bent om te 'assessen'. Zorg ervoor dat alles wat er gezegd wordt tijdens de sessie zowel door jezelf als door de deelnemers als 100% confidencieel gezien wordt. Ben je een teamlid, maak dan duidelijk dat je zelf een eigen mening hebt, maar dat je niet vanuit die mening zal tussenkomen tijdens de sessie. Je bent er enkel om het proces effectief te maken. Als teamleider dien je dat ook te doen, maar jou mening is zo relevant dat het cruciaal is dat je toch momenten inbouwt waarin je het proces met deze mening kan voegen. We raden het af om als teamleider zelf deze workshop te begeleiden.

- **Er is iets gaande in het team dat zeer dringend en belangrijk is, maar wat niet direct binnen de scope van de workshop valt (bv. grote deadline, conflict)**

Probeer tijdens de intake reeds een beeld te krijgen op de staat 'as is' van het team. Plan de workshop niet vlak voor een grote deadline, maar liever vlak erna. Als er bepaalde conflicten sluimeren in het team die buiten de cirkel van invloed vallen van het team, bespreek dan op voorhand met de teamleider in welke mate deze een plaats krijgen tijdens de workshop. Er kunnen altijd zaken naar voor komen die dringend en belangrijk zijn, maar laat dit er nooit toe leiden dat er op het einde van de dag geen heldere afspraken / ontwikkelingsplan op tafel liggen.

# Mogelijke problemen

- **Een teamlid komt te laat toe**

De timing van de dag is strak. Wacht maximaal 5 minuten, en vraag ondertussen dat iemand deze persoon contacteert om te zien wanneer de afwezige zal arriveren. Vervolgens begin je aan de sessie. Wanneer de laatkomer binnenkomt geef je een korte wrap-up. Je kan ook iemand vragen om te laatkomer bij zijn aankomst bij te praten.

- **Een teamlid is niet aanwezig tijdens de sessie**

Hang een flip-papier aan een muur met daarop de naam van deze persoon. Zorg dat alles wat er tijdens de workshop over deze persoon gezegd wordt, op dit flip-papier wordt neergeschreven. Spreek op het einde van de dag af hoe het afwezige teamlid zal worden bijgepraat (wie zegt wat wanneer en hoe) over wat er tijdens de workshop op teamniveau is afgesproken en wat er over deze persoon specifiek is gezegd.

- **Sommige mensen vinden hun verwachtingen niet terug in de presentatie**

Misschien is er een technische fout opgetreden of misschien hebben de mensen de vragenlijst niet 'afgerond', waardoor de resultaten niet opgenomen werden. Maakt niet uit. Het doel van dit moment is om te kijken wie welke verwachtingen heeft en hoe die te aligneren met het opzet en doel van de dag. Probeer de focus zo snel mogelijk te verleggen van frustratie over de fout naar nadenken over welke verwachtingen / insteek ze willen toevoegen.

# Mogelijke problemen

- **Mensen zitten met heel andere verwachtingen dan doelen van de training**

Het is best om tijdens intake gesprek met de teamleider deze doelen al eens klaar naar voor te brengen. Denk tijdens dat gesprek ook goed na over hoe de teamleider deze doelen kan presenteren aan zijn team (reeds op voorhand). Moest er wat dat betreft iets fout lopen en je tijdens de sessie toch met een misalignment komt te zitten is het cruciaal om (1.) voldoende tijd te nemen om te luisteren naar de verwachtingen die mensen hebben (2.) de sessie of de verwachtingen van de deelnemers te wijzigen. Hou bij dat tweede rekening met het belang van de verwachtingen van de teamleider, die wegen dubbel door. Hou ook rekening met je eigen competenties. Als het team iets verwacht dat je niet kan bieden, moet je dat ook niet proberen. Wees eerlijk over wat mogelijk is en wat niet.

- **Het energieniveau van de groep is zeer laag**

Mensen beginnen vaak afwachtend aan een sessie als deze. Maak je niet ongerust. Straal zelf bakken energie uit en werk op hun spiegelneuronen, maar zorg ervoor dat je zelf niet begint te ratelen. Nodig de deelnemers expliciet uit om in interactie te gaan door: (1.) open vragen te stellen en voldoende tijd te laten (2.) de deelnemers zo snel als mogelijk in kleine groepjes aan de slag te laten gaan. Laat hen bijvoorbeeld nadenken over 'wat hebben we nodig om hier een succesvolle workshop van te maken?' in groepjes van 2 of 3.

- **De groep is angstig**

Er is een gebrek aan vertrouwen in u, de teamleider of de aanwezige teamleden. Probeer met de aanwezigen minstens 1 duidelijke afspraak te maken: "What happens in Vegas, stays in Vegas". Besef dat het belangrijkste doel van de dag is om de vissen die onder water zwemmen naar de oppervlakte te laten komen zodat men vanuit een vernieuwde respectvolle openheid terug aan het vertrouwen kan bouwen. Elk van de sessies is daarop gericht, maar er zijn altijd ontsnappingsmogelijkheden. Zorg dat de vissen niet ontsnappen.

# Mogelijke problemen

- **Het lokaal waar je terecht komt is niet voldoende groot**

Bespreek op voorhand met de teamleider wat je nodig hebt: ruimte om na te denken, licht om te zien, een aantal break-out rooms om op te splitsen. Zorg dat je minstens 1 uur op voorhand aanwezig bent. Soms heb je dan nog tijd om zaken die misgelopen zijn in de organisatie recht te trekken. Indien niet, maak contact met de mensen die de locatie beheren en vraag hen om je te helpen bij je probleem. Wees creatief en doortastend in het coachen van de mensen die de verantwoordelijkheid hebben voor de locatie.

- **Technische problemen met beamer / computer**

Als het mogelijk is, zorg je best altijd voor een reservebeamer. Print sowieso je eigen slides met notities af. Op zich is het absoluut niet nodig om een computer of PowerPoint presentatie te hebben om de sessie tot een goed einde te brengen.

# Refresh Theorie





# Mogelijke problemen

- **Het filmpje werkt niet of je hebt geen boxen mee.**

Test het filmpje en het geluid steeds op voorhand (bijv. de dag voordien) om te zien of alles lukt. Indien er toch onverwacht technische problemen zijn, dan kan je het theoretisch kader ook gewoon zelf toelichten. Voel je je hiertoe niet in staat, laat de deelnemers dan de toelichting van de theorie lezen achterin het rapport. Vervolgens kunnen jullie het model samen opbouwen en bespreken aan de hand van een flipchart. Is er Wifi op de locatie? Dan kan je ook altijd naar [www.teammirror.eu](http://www.teammirror.eu) gaan en het filmpje vanaf de website laten zien. Zorg wel dat je hier niet te veel tijd aan besteed, want het is zeker niet de bedoeling om van de workshop een theoretische sessie te maken.

- **Mensen staan er kritisch tegenover en sturen aan op een theoretische discussie**

Leg uit dat het theoretisch model enkel als kader / spiegel dient. Je wil het tijdens de workshop vooral over de praktijk en het team hebben en niet over de theorie (want dat is iets waarachter mensen zich kunnen verschuilen...).

# Mogelijke problemen

- **Mensen stellen vragen die jij niet kan beantwoorden**

Vertel open en eerlijk dat je het antwoord niet kent. Vergeet niet dat het tijdens deze workshop niet over het model, maar over de praktijk gaat. Je kan de vraag ook eventueel terug in de groep gooien: 'ik weet het niet, maar jullie samen weten misschien meer dan ik; laat ons kijken of we samen tot het antwoord kunnen komen'. Let wel goed op dat het geen theoretische discussie wordt, het gaat vandaag immers vooral om de praktijk!

- **Je bent bang dat je theorie niet goed genoeg beheerst**

Bekijk het filmpje en lees het theoretische kader goed op voorhand. Hierin wordt het model goed uitgelegd. Ben je nog onzeker? Vergeet dan vooral niet dat het vandaag niet om de theorie draait maar om de praktijk; het kader is enkel een tool. Het is een ondersteuning, niet het doel op zich. De spiegel op basis van dit ondersteunend kader is waar het om draait. De deelnemers kunnen ook altijd zelf het theoretisch kader nalezen achteraan in hun persoonlijk rapport.

- **Je bent te goed voorbereid en je bent van plan om te veel tijd aan de theorie te besteden**

Let op dat het geen theoretische sessie wordt! Jouw rol is niet om theoretisch expert te zijn, maar om het team kritisch in de spiegel te laten kijken. Het theoretisch model is enkel een ondersteuning, geen doel op zich!

# Het rapport



# Mogelijke problemen

- **Mensen herkennen het niet**

De kans dat mensen de spiegel helemaal niet herkennen is zeer klein omdat de spiegel enkel samenvat wat het team zelf heeft gezegd. Als dat toch zo is, dan loont het de moeite om na te gaan wat er speelt zodat de mensen dit beeld niet accepteren. Is de spiegel te confronterend? Is de psychologische veiligheid niet groot genoeg om individuele ideeën te delen in de totale groep? Als er bepaalde facetten door mensen niet herkend worden, probeer dan zo snel als mogelijk de focus te krijgen op het belangrijkste: een open gesprek over de groeiprioriteiten en krachten van dit team. De Team Mirror is enkel een tool om dat gesprek te ondersteunen. Hou dus alsjeblief geen discussie over de tool. Dat is alleen tijd verspild die je anders aan je echt doel had kunnen besteden.

- **Er worden vragen gesteld waar jij niet op kan antwoorden**

Geen probleem. Zelfs als je goed voorbereid bent zullen er vragen zijn waarop je niet kan antwoorden. Verwijs de vragers door naar de handleidingen die je kan downloaden op [www.teammirror.eu](http://www.teammirror.eu) en nodig hen uit om mee op zoek te gaan naar het antwoord. Maar wel na de sessie! - breng de focus terug op de discussie.

# Mogelijke problemen

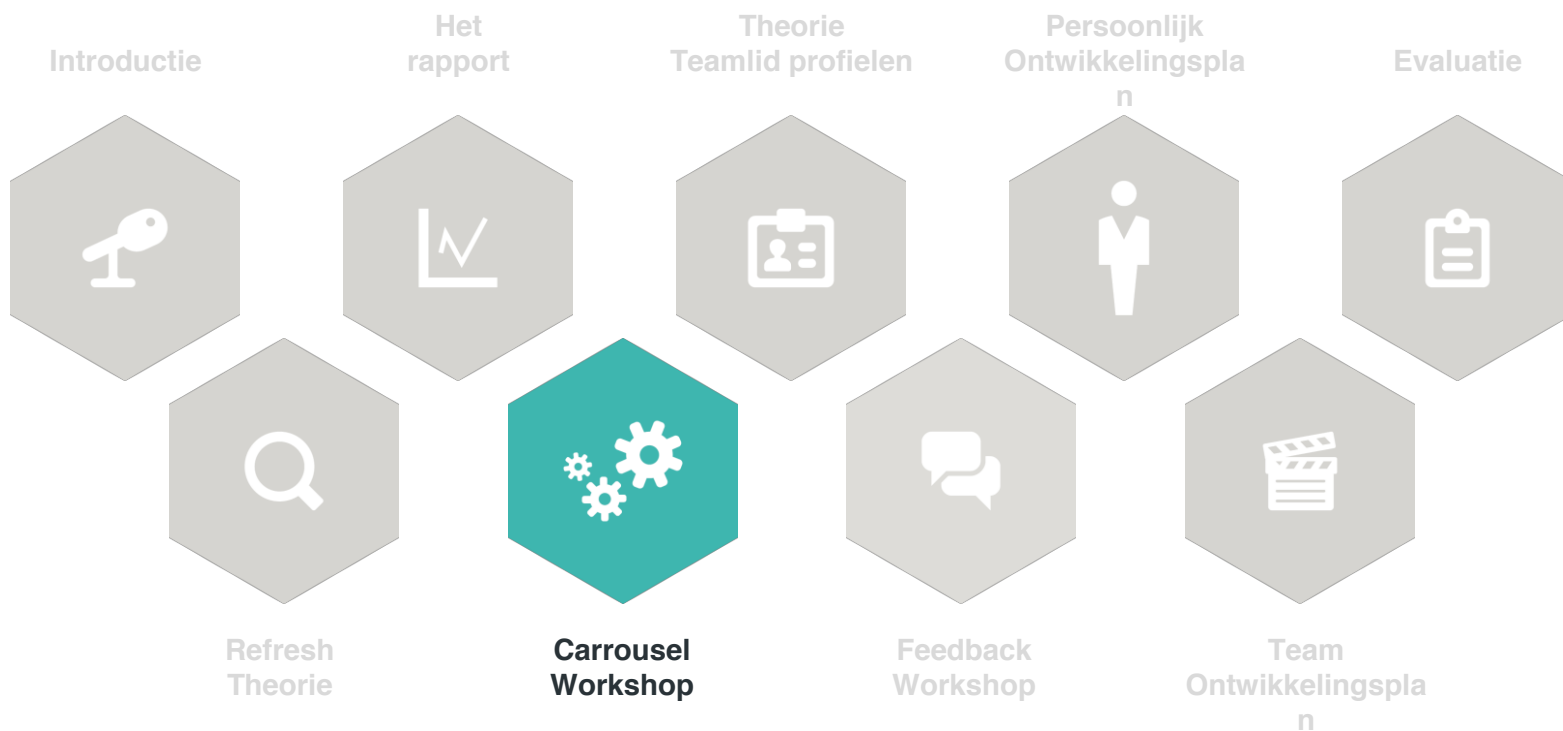
- **In de open feedback staat iets persoonlijks of kwetsend**

Jij bent niet verantwoordelijk voor het gedrag van het team, wel in zekere mate voor het effect van de workshop. Probeer het conflict dat hierover zou kunnen ontstaan niet uit de weg te gaan door het te ontmijnen. Probeer wel het effect van dat conflict en de manier waarop het zal plaatsvinden te sturen tijdens het maken van de 'rules of engagement' in het begin van de sessie. Zorg dat er zeker ruimte is om dit aan bod te laten komen. Wanneer het tijdens de voormiddag niet aan bod komt, geen probleem. Maar zorg dan bij je introductie van de feedback workshop in de namiddag wel dat het duidelijk is dat deze workshop dient om dergelijke zaken op een positieve manier bespreekbaar te maken.

- **Er is iets in het rapport dat je zelf niet begrijpt, het lijkt onlogisch**

Dit heeft meestal te maken met het feit dat sommige variabelen samengesteld zijn uit *meerdere items* waarvan jij niet ziet hoe ze bij die variabele horen (organisatie voor vertrouwen wordt onder andere gemeten door interdependentie items). Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat een bepaalde variabele een rode vlag krijgt, en er toch 1 item van deze variabele het item is met de laagste groeiwens. In dat geval krijgen de andere items die deze variabele meet, een heel hoge groeiwens. Als je er na zoeken in het rapport of op [www.teammirror.eu](http://www.teammirror.eu) nog steeds van overtuigd bent dat het over een fout in het rapport gaat, geef een seintje via [teammirror@unicorngroup.be](mailto:teammirror@unicorngroup.be).

# Carrousel Workshop



# Mogelijke problemen

- **De carrousel loopt uit omdat mensen niet uitgepraat raken**

Hou je tijdens de carrousel aan de timing. Wees duidelijk. Vraag niet 'is het goed als...' zeg het eerder als 'doorschuiven naar de volgende tafel' Als je merkt dat het echt te moeilijk is om af te ronden, laat dan weten dat ze na de carrousel samen alle tafels van de carrousel kunnen bespreken om tot een team ontwikkelingsplan te komen. Vraag hen om de bedenkingen die ze nog niet kwijt zijn geraakt tijdens de carrousel even individueel te noteren om ze dan in de groep te gooien.

- **Bij de terugkoppeling zijn er hevige discussies die uitlopen en die de rest van je programma in het gedrang brengen**

We raden af om de carrousel te laten uitlopen, omdat net in het stuk individuele feedback veel van de frustraties en vragen een antwoord krijgen. Het kan echter zijn dat de issues die aan bod komen een dergelijk gewicht hebben dat ze niet kunnen wachten. Het allerbelangrijkste is dat het team na de workshop effectiever wordt dan ervoor. Bespreek tijdens de pauze met de leidinggevende wat die wil en zet daarnaast eerlijk jouw mening. Hoe dan ook dien je tegen het einde van de dag een team ontwikkelingsplan met glasheldere engagementen, deadlines en verantwoordelijkheden te kunnen voorleggen. Slaag je daar niet in, dan zal het team jou daar al dan niet expliciet achteraf op afrekenen. Op een bepaald moment zal je de discussies daarom moeten afronden en herfocussen op: what's next! Hoe pakken we dit aan? Zorg dat daar zeker voldoende tijd voor over blijft.

- **Mensen komen niet tot concrete quick win's**

Durf tussenkomen en te challengen. Spiegel terug als je merkt dat ze niet gemakkelijk met concrete ideeën komen die je kan plannen en waar je verantwoordelijkheden aan kan vastknopen. Denk vervolgens zelf mee in zoverre dat het mogelijk is om hen op gang te brengen. Het kan geen kwaad als jouw idee wat zwakjes is, als de groep daardoor verleid wordt om met betere ideeën op de proppen te komen.

# Mogelijke problemen

- **Mensen snappen het verschil niet tussen quick win of project**

Leg het ze nog eens duidelijk uit. Een 'quick win' is iets wat 1 persoon op een korte tijd kan realiseren omdat iedereen het erover eens is dat het best zou gebeuren (bv. om de twee weken samen afspreken aan 1 tafel om te lunchen). Aan een quick win kan je gemakkelijk 1 verantwoordelijke en een timing plakken (bv. Een iemand die de tafel reserveert en tijdens de eerste twee maanden een mailtje uitstuurt de dag op voorhand om iedereen eraan te herinneren. Een project is groter omdat het idee nog niet voldoende ontwikkeld / gedragen is. Meerdere mensen moeten betrokken zijn om het tot een goed eind te brengen. Projecten worden ook best voorafgegaan door een goede planningsfase waarin goed wordt bekeken wat de doelen, strategie, resources, etc. zijn die het team ter beschikking heeft (bv. een nieuwe projectmanagement tool introduceren in het team).

- **Mensen gaan te snel naar oplossingen en laten een aantal taboes onbenoemd**

Je kan dit expliciet opnemen als vraag bij het bespreken van de Team Mirror kernen. 'Welke taboes blijven verborgen in het rapport?' 'Welke zaken kan je zien in de Team Mirror maar zijn eigenlijk een beetje taboe?' Oplossingen die om taboes heen fietsen zijn van korte duur. Maak dit duidelijk en nodig de mensen uit om de bezorgdheden of frustraties die ze hebben, zeker aan bod te laten komen tijdens de carrousel. `



# Mogelijke problemen

- **Alle problemen situeren zich in één cluster en de rest is eigenlijk ondergeschikt, waarom tijd spenderen aan de vier?**

In dit geval kan je beter op een andere manier te werk gaan (zie extra slides in de PowerPoint: alternatief voor carroussel). Je deelt de groep op in subgroepjes en vraagt mensen om alle clusters te bekijken en daaruit de drie belangrijkste issues van dit team te halen. Vervolgens maak je samen een keuze uit de belangrijkste issues en laat je de subteams vervolgens rond de drie belangrijkste issues aan de slag gaan.

- **Jij komt tussen om het team te challengen en het team stelt jouw rol of expertise in vraag**

Waarschijnlijk heb je op iemands tenen getrapt. Pas nu vooral op dat je jezelf niet gaat verdedigen. Je hebt niets te bewijzen, je kent hun business niet zo goed als hen. Maar dat is ook jouw rol niet. Beschrijf wat je ervaart (spiegel) en herhaal hoe jij jouw rol ziet (stellen van uitdagende vragen / geven van open en eerlijke percepties met als doel het team te helpen om tot een open en eerlijke discussie, een scherpere analyse en een gefocust plan te komen).

# Teamlid profielen



# Mogelijke problemen

- **Mensen nemen het rapport als waarheid, niet als indicatie. Mensen denken te veel in hokjes: ik zus, jij zo**

Leg uit dat de 'Teamlid profielen' een momentopname zijn. De voorkeursrol die iemand opneemt kan evolueren en hangt steeds af van de context - en dus van het team waarin de persoon zich bevindt. Mensen hebben weliswaar voorkeuren, maar kunnen ook elk ander type gedrag vertonen.

- **Mensen vinden één profiel beter dan het andere. “Een rustpunt kan geen leider zijn”**

Benadruk dat elk profiel zijn sterktes en zwaktes heeft. Geen enkel profiel is beter dan het andere en in een team heb je best een gezonde mix van verschillende profielen. Er bestaat ook geen typisch 'leidersprofiel'. Leiderschap is namelijk ook contextueel gebonden. Zoek bijv. voorbeelden van verschillende types leiders in verschillende contexten (bijv. Herman Van Rompuy is een voorbeeld van een rustpunt die in de Europese context wel als leider past)

- **Mensen geven kritiek op het profiel van mensen: zo stimuleer je hokjesdenken!**

Het is zeker niet de bedoeling van dit onderdeel om mensen in hokjes te duwen. Dit is enkel een tool om dingen bespreekbaar te maken in het team: wat zijn de krachten vanuit onze voorkeursrollen en welke valkuilen hebben wij in het team door het ontbreken van sommige rollen? Het gaat er dus niet over wie welke kleur / welk profiel heeft, maar wel over wat het totale plaatje voor ons team betekent en hoe het team nog krachtiger kan worden.

# Feedback Workshop



# Mogelijke problemen

- **Mensen weigeren mee te doen uit angst**

Angst voor de feedback workshop is iets wat je eerst en vooral zelf kan voorkomen, door zelf niet al te zwaarwichtig te doen over deze workshop. Facilitatoren die deze workshop al heel vaak gedaan hebben weten hoe er nog nooit iets mee is misgegaan. Ga nooit iemand verplichten (dat kan ook niet) en laat mensen helemaal vrij de keuze of ze willen meedoen of niet. Begin met iemand die het wel ziet zitten. Dat kan bijvoorbeeld de teamleider zijn die het format van de workshop al met je had doorgesproken.

- **Ik weet niet hoe ik deze workshop moet inzetten zodat hij minder confronterend overkomt**

Deze workshop zal altijd ietwat confronterend zijn. Dat is ook goed, no pain no gain. Maar er zijn een paar zaken die een groep kunnen ondersteunen om hiermee aan de slag te gaan. (1.) Hou het zelf luchtig en humoristisch, maar duidelijk respectvol (2.) Herhaal of maak een aantal nieuwe afspraken: wat heb je nodig om deze workshop te laten lukken? (3.) Begin met positieve eigenschappen en laat mensen echt ongebreideld brainstormen wat dat betreft (3.) Zorg ervoor dat er bij iedereen 1 samenvattend kernwoord staat op het 'to improve' kaartje (focus).

- **Ik durf deze workshop niet introduceren bij een team. Ik heb zelf schrik dat deze workshop te confronterend is**

Begin er dan niet aan. Als je zelf schrik hebt, zal je dit gevoel doorgeven aan de groep en dan loopt het mis. Begin nooit aan een workshop waar je zelf niet in gelooft.

# Mogelijke problemen

- **Mensen weigeren mee te doen uit principe: het is unfair en onrespectvol om te spreken over een persoon die niet in de ruimte aanwezig is!**

Maak duidelijk hoe alles wat er gezegd wordt opgeschreven wordt en ook meegegeven wordt aan de persoon die buiten staat. Maak duidelijk dat als jij vindt dat er bepaalde zaken niet gepresenteerd worden aan de persoon die buiten staat, jij die dingen zal aanvullen.

- **De eerste persoon is buiten maar het team begint niet te babbelen**

Maak van het groene kaartje een brainstorm: zo veel mogelijk positieve eigenschappen. Elk idee is een goed idee (mensen knappen toch niet af op positieve eigenschappen). De tongen komen los en voor je het weet is iedereen mee. Als je het team zelf hebt kunnen observeren, kan je zelf ook een aanzet geven op basis van je perceptie. Het is niet belangrijk dat je juist bent, geef gewoon je perceptie. Mensen zullen je wel corrigeren.

- **‘Ik ken die persoon niet, dus ik kan er niets over zeggen’**

Hier werkt het best als je zelf een aantal observaties per persoon achter de hand hebt. Geef deze observaties mee met de boodschap: ik geloof niet dat je geen percepties / feedback kan geven. Als ik na 2 uur al observaties kan terugkoppelen, kan jij dat zeker.

- **Mensen zijn in een assessment mindset: ‘ik ben niet in de positie om over deze persoon te oordelen’**

Maak duidelijk dat deze mindset niet werkt. Eerst en vooral is feedback een cadeau. Iets wat je kan helpen om te groeien. Als je dit ziet als assessment of straffen / belonen, dan hebben we een probleem. Organisaties die willen groeien kunnen dat alleen als mensen de gewoonte ontwikkelen om elkaar feedback te geven. Het idee dat alleen de leidinggevende verantwoordelijk is voor het geven van feedback, is volledig achterhaald. Iedereen is in de positie om feedback te geven: de stagiair, de kuisvrouw, ik en jij.

# Mogelijke problemen

- **Mensen zijn grof en niet constructief: 'We zouden hem moeten ontslagen, dat is zijn grootste uitdaging. Onze support is dat we er voor zullen zorgen.'**

Maak duidelijk wat het doel is: persoonlijke ontwikkeling. Binnen deze job of binnen een andere job ? – deze vraag ligt niet binnen onze cirkel van invloed en dit is zeker niet het juiste forum om iemand te ontslagen. Geef aan dat deze persoon te ver gaat en zich niet aan de gemaakte afspraken houdt. (de kans dat dit escaleert is zeer klein gezien de persoon zelf aan bod is geweest of nog aan bod moet komen).

- **Mensen zijn echt negatief over iemand en kunnen geen kwaliteiten noemen**

Ga over naar de uitdaging en help mensen te zien hoe er achter die uitdaging kwaliteiten zitten die overdreven worden. Eens de trein op gang getrokken is, zullen er zeker en vast nog andere kwaliteiten volgen.

- **Mensen zijn zeer positief en kunnen geen uitdaging noemen**

Ga samen nadenken met de groep of deze persoon eventueel talenten heeft die nog onvoldoende ingezet worden binnen het team. Of kijk welke kwaliteiten soms overdreven worden, waardoor ze tot valkuilen worden en zo tot problemen of conflicten leiden voor deze persoon zelf of voor anderen.

# Mogelijke problemen

- **Mensen kunnen geen manier bedenken om als team iemand te ondersteunen bij het aangaan van de uitdaging**

Dit is iets wat vaak voorkomt. Hierbij mag je gerust helpen. Geef ideeën, het team zal ze wel afschieten als ze niet passen in hun kraam. Hoe meer teams je begeleidt, hoe gemakkelijker het wordt om daarbij te helpen.

- **Mensen willen aan de teamleider (of een ander teamlid) twee kaartjes met uitdagingen geven**

Niet doen. Laat mensen eventueel twee uitdagingen op 1 kaartje schrijven. Maar teamleiders hebben ook nood aan positieve bekrachtiging en alleen al het visuele effect van die twee kaartjes kan een negatieve nasmaak achterlaten.

- **Mensen bedenken te veel uitdagingen en komen niet tot de onderliggende essentie**

Hier mag je ook best mee helpen. Probeer door te vragen. Wat ligt er achter deze uitdagingen? Wat is de onderliggende uitdaging waaruit deze verschillende uitdagingen voortkomen? Als je zelf goed kan samenvatten, mag je af en toe gerust ook een samenvattende zin voorstellen.

- **De bespreking van de eerste 5 personen is uitgelopen**

Je zit 'in de shit'! Best voorkom je dit door discussies bij het begin al korter te houden. Teugels laten vieren is gemakkelijker dan ze te moeten aanhalen. Wat je kan proberen is aan te geven dat dit op zich normaal is. Nu we gewoon zijn aan de routine kunnen we het tempo versnellen. Maak iemand verantwoordelijk voor de timing. Het is best om op voorhand aan te geven dat mensen na deze sessie best samen iets gaan drinken om zaken wat laten te bezinken. Op die manier koop jij jezelf ook wat uitlooptijd.



# Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)



# Mogelijke problemen

- **Mensen kunnen het niet alleen invullen**

We raden sowieso aan om deelnemers dit samen met een leerpartner (buddy) te laten invullen. Zo kunnen ze elkaar hierin ondersteunen, uitdagen, aanvullen...

- **Je komt in tijdsproblemen – er is geen tijd meer over om dit fatsoenlijk te doen**

Licht de opdracht toe en geef ze mee als 'huiswerk'. Best vraag je het team wel om concrete afspraken te maken tegen wanneer ze dit gaan invullen en hoe ze hiermee verder aan de slag gaan: bespreekt iedereen zijn POP individueel met (bijv.) de teamleider? Bespreken ze kort de POP's tijdens de eerstvolgende teammeeting?...

# Team Ontwikkelingsplan (TOP)



# Mogelijke problemen

- **De groep is groot om het allemaal samen in te vullen**

Deel de groep in verschillende subteams. Elk subteam krijgt een deelopdracht: zo werkt bijv. 1 subteam een soft frame uit, een 2<sup>de</sup> team werkt aan de quick wins, een 3<sup>de</sup> team maakt een projectplan... Daarna laat je de subteams hun voorbereidingen met elkaar delen.

- **Je hebt echt weinig tijd om dit helemaal in te vullen, wat is de prioriteit?**

Zorg dat er minimum heel concrete afspraken zijn over WIE (verantwoordelijke) WANNEER (datum voor meeting van projectgroepje & deadline terugkoppeling) aan de slag gaat met WELK onderdeel (soft frame, quick wins, projecten).

- **Je bent bang dat het papiertje zal verdwijnen en dat er dan niks meer gaat overblijven van de workshop**

Zorg dat er duidelijke verantwoordelijkheden afgesproken zijn (gedeelde verantwoordelijkheid is geen verantwoordelijkheid) over de uitvoering van de afspraken. Leg ook zeker een eerstvolgende datum vast voor de opvolging van deze afspraken en laat iemand deze in de agenda zetten. Maak ook foto's van alle afspraken op flip / kaartjes & TOP zodat je deze na enkele dagen ter herinnering naar het team kan opsturen.

- **Je snapt het belang van de 'bringing it home' sectie niet**

Als een team aan de slag gaat met dit type workshops, dan zijn collega's, peers, leidinggevenden... uit de directe omgeving achteraf steeds benieuwd wat er die dag allemaal gebeurd is. Een sterker / effectiever team worden start bij het antwoord op deze vragen: om team-eenheid uit te stralen is een gealigneerde communicatie cruciaal: 'one team – one voice'. Het geloof van de omgeving in de afspraken en de kracht van het team start vaak bij deze uitstraling.

# Evaluatie



# Mogelijke problemen

- **Jijzelf of (één van) de deelnemers moeten direct door na de sessie**

Geef eventueel jouw emailadres aan de deelnemers en nodig ze uit om jou te contacteren moesten ze achteraf nog vragen of opmerkingen hebben. Spreek ook met de teamleider af dat jullie zo snel mogelijk (telefonisch) contact hebben om samen de workshop nog te evalueren.

- **De deelnemers moeten eigenlijk vroeger door dan afgesproken**

Je kan er voor kiezen om de evaluatie achteraf digitaal door te sturen naar de deelnemers indien je niet meer voldoende tijd hebt. Weet wel dat je vaak niet alle evaluatieformulieren terugkrijgt in dit geval of dat je er toch wat tijd in zal moeten steken om mensen (enkele keren) hieraan te herinneren.

- **Je hebt gevoel dat er nog wat hangt, dat niet aan bod is gekomen**

Indien je dit vroeger in de sessie aanvoelt, breng het dan zeker aan bod. Maar helemaal op het einde van de workshop is het hiervoor te laat. Pols wel achteraf bij de teamleider of je juist zit met jouw gevoel en bespreek hoe dit nog kan worden opgepakt.

- **Je hebt een beeld van de groep dat je nog niet hebt terug gekoppeld**

Doe dit op het einde van de sessie (bijv: 'als afsluiter deel ik nog graag mijn beeld van dit team met jullie') of bespreek dit achteraf met de leidinggevende. Ook dit is namelijk waardevolle feedback voor het team, waar ze door kunnen groeien.

# Mogelijke problemen

- **De groep vraagt aan jou om na de sessie mee iets te gaan drinken**

Of je hierop ingaat of niet laat je best afhangen van de doelstellingen van de drink. Maak de afweging waarom de groep dit vraagt: willen ze met jou na praten over de sessie? Willen ze liever met een externe praten dan met elkaar?

- **Wat doe ik met al het materiaal dat hier rondhangt?**

Maak foto's van alle flip-papieren, kaartjes, TOPs... zodat je deze ter herinnering naar de teamleider / teamleden kan doorsturen. Ze kunnen ook voor jou als geheugensteuntje dienen indien je op nagesprek gaat bij de teamleider. Vraag aan de teamleden vervolgens welk materiaal zij willen behouden en meenemen en gooi de rest weg (let wel op dat er geen confidentiële info open en bloot achterblijft in een lokaal waartoe andere mensen toegang hebben die iets met deze info zouden kunnen doen. Jullie hebben immers afgesproken 'What happens in Vegas, stays in Vegas')

- **Je hebt het niet zo goed gedaan en een slecht gevoel**

Zit achteraf (na de workshop of op een later tijdstip) nog eens samen met de teamleider en vraag feedback, zodat je hieruit kan leren. Ook als facilitator is het belangrijk om uit te gaan van een leermindset!