



Consult Zorg

Whitepaper Teamcoaching en -ontwikkeling

Een whitepaper over teams, uitdagingen, gedoe opsporen, teamanalyse modellen, interventies en coachstijlen. >>



Josette Dijkman



Evi Vermeer



Nathalie van Vemde

www.qconsultzorg.nl

Inhoud

1. Team
2. Uitdagingen
3. Gedoe in een team
4. De stomp van gedoe verwijderen
5. Modelmatige interventies
6. Systemische interventies
7. Teamcoachstijlen
8. Het effect
9. Over de auteurs
10. Contact

Klik op de inhoudteksten om naar het hoofdstuk te gaan. Met onderstaande navigatietools ga je terug naar de inhoud (Home) of voor- of achteruit.



1. Team

In de zorg werken veel mensen in teams. Dit gaat van enkele collega's tot een team van soms wel 50 mensen. Wanneer kun je eigenlijk spreken van een team? Is een groep mensen automatisch een team? Nee, je kunt ze wel een team noemen maar ze zullen zich niet automatisch als een team gedragen.

Vanuit Q-Consult Zorg hanteren we de volgende uitgangspunten voor een team:

- Een groep mensen die in een werkcontext taken uitvoeren waarin ze soms verschillende, gespecialiseerde rollen hebben.
- In de taakuitvoering zijn de teamleden van elkaar afhankelijk om het uiteindelijke gezamenlijke doel te bereiken.
- Ze zijn in staat om elkaar over en weer aan te spreken op bovenstaande.



Reflectie - Stel jezelf eens de volgende vragen:

- **Wanneer nam jij deel aan een écht goed team?**
- **Hoe zag dat team eruit?**
- **Wat ging er zo goed?**
- **Welke voorwaarden waren op orde?**

Teamwork is in de zorg essentieel voor het leveren van passende zorg en/of dienstverlening. Het bouwen van een veerkrachtig team en het bevorderen van goede relaties tussen collega's kan grote impact hebben op de kwaliteit van zorg die zorgprofessionals kunnen bieden. Kritische succesfactoren van goed werkende teams zijn onder andere:

- Duidelijke gemeenschappelijke taak; hierin noodzakelijk om werkzaamheden af te stemmen;
- Duidelijke koers voor het werk van het team;
- Ondersteunende structuur die het werk faciliteert;
- Ondersteunende organisatorische context;
- Ruimte voor reflectie en feedback.

In de praktijk is het lastig om al deze succesfactoren voor een team te organiseren. Er is altijd wel één onderdeel wat aandacht nodig heeft. Teamontwikkeling of -coaching kan een katalysator zijn, om bespreekbaar te maken wat er nodig is om als een succesvol team samen te werken.

Want goed samenwerken is iets wat geleerd moet worden. Het gaat niet vanzelf.



2. Uitdagingen

Teams in de zorg staan voor aanzienlijke uitdagingen, waaronder:



Maatschappelijke uitdagingen:

Zorgteams worden geconfronteerd met vergrijzing en een groeiende zorgkloof. Dit resulteert in toenemende druk om zorg te leveren met beperkte tijd en middelen. Daarnaast zorgt ook de groeiende complexiteit in de zorg voor een oplopende workload en werkdruk. Teams hebben vragen als 'kan en wil ik deze zwaardere doelgroep aan?' Deze ontwikkelingen kunnen het werkplezier van teamleden verminderen en soms de zoektocht naar zingeving binnen het werk bemoeilijken.



Personele uitdagingen:

Andere uitdagingen zijn op het gebied van personeel. Teams hebben doorlopende personeelsswisselingen waar voorheen teams lange tijd eenzelfde samenstelling hadden. Zorgorganisaties zetten ook vaker ZZP'ers en ander PNIL (Personeel Niet In Loondienst) in. Het is ingewikkeld in de zorg om aan vast personeel te komen. Eén op de zeven werknemers in Nederland werkt in de zorg. De vraag naar voldoende opgeleid zorgpersoneel neemt toe. Volgens een rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid is in 2040 één op de vier werkenden nodig in de zorg.

Kijkend naar de personele samenstelling van teams zien we uitdagingen op generatieverschillen. Generaties met deels overlappende en deels verschillende normen en waarden werken samen. Dit kan heel goed samengaan als in een team nieuwsgierigheid is naar elkaar. Of een dialoog over de verschillen en overeenkomsten gevoerd wordt. Echter in de praktijk is deze tijd er niet of wordt deze reflectie niet gepakt. Dit leidt tot onbegrip en stigma. Tot slot levert het samenwerken met een diverse groep aan teamleden met verschillen in dienstjaren, kennis en ervaring ook altijd voor uitdagingen.



Interne uitdagingen:

Naast de externe uitdagingen, zijn er binnen teams ook uitdagingen in haar eigen patronen. Ieder team heeft vaste patronen. Soms zitten daar vaste patronen in die een goede samenwerking in de weg staan. Denk aan communicatieproblemen, vooral in de onderstroom (zie *Hoofdstuk 4*), die zorgen dat gesprekken vastlopen. Of dat het in een team ontbreekt aan (psychologische) veiligheid. Ook een gevoel van gebrek aan erkenning en aandacht kan de teamdynamiek negatief beïnvloeden.

Kortom, met de huidige uitdagingen, is het niet vanzelfsprekend een succesvol team te zijn. Dit vergt continu investeren van alle teamleden en de leidinggevende.

3. Gedoe in een team

Iedereen kent wel binnen zijn/haar organisatie zo'n team. Je weet dat daar in anderhalf jaar tijd al vijf teamleiders zijn gekomen en ook weer zijn vertrokken. Er zijn veel (langdurige) ziekmeldingen en nieuwe medewerkers vertellen dat het lastig is om hun plekje te vinden in het team. Het is zo'n team met gedoe; het zit 'vast'. En het team, de leidinggevende en ook de organisatie lijken het team niet 'los' te krijgen. Of weer in een goede flow qua samenwerking. En eerlijk, soms lijkt de organisatie haar handen ook wat af te houden van dit team. Of heeft het ook nut voor de organisatie als dit team niet verandert?

Binnen Q-Consult Zorg gebruiken we de metafoor van een team die onder een glazen stolp staat. Je ziet allemaal individuele medewerkers staan die geen werkplezier uitstralen. En een glazen stolp staat over dit team heen. Op de stolp staan woorden hoe er over dit team gesproken wordt door andere teams, de organisatie en collega's die al vertrokken zijn.



4. De stolp van het gedoe verwijderen

Hoe pak je nu het gedoe in dit team aan?

De eerste stap is om de stolp eraf te halen door een leidinggevende of teamcoach. Nu de glazen stolp eraf is, wordt zichtbaar wat individuele collega's of groepjes van collega's zeggen. Deze informatie is nu in de 'bovenstroom' terecht gekomen. De bovenstroom gaat over alles wat je kunt zien en horen in een team. Zoals de taken die ze doen, de vergaderingen die ze hebben en hoe ze met elkaar praten.



De kunst is nu als leidinggevende of coach te gaan observeren, luisteren en nogmaals te luisteren. Wat wordt er gezegd? Wat wordt er niet gezegd? Welke woorden gebruiken collega's? Naar wie wordt er gekeken? En naar wie niet? Hierbij gaat het niet alleen om de bovenstroom maar ook juist om wat er onder ligt en wat moeilijker te zien is, de onderstroom. Dit zijn dingen zoals gevoelens, emoties, meningen en relaties tussen teamleden. Het gaat om de verborgen dynamieken die van invloed zijn op het functioneren van een team en daarom erg belangrijk zijn om inzicht in te krijgen.



Vanuit systemisch werken is een mooie tip - nu de stolp eraf is - om het team te bekijken als een *crime scene*. Als nieuwe leidinggevende of teamcoach kun je de situatie de eerste dagen/weken namelijk nog fris bekijken zonder dat jij in de patronen van dit team meegenomen bent/zit. Schrijf alles op wat je ziet, niet ziet, hoort en niet hoort. Waar maken mensen zich druk om? Wat lijkt ogenschijnlijk makkelijk te gaan?

Er zijn vele modelmatige manieren om inzicht te krijgen in je team. Denk onder andere aan:

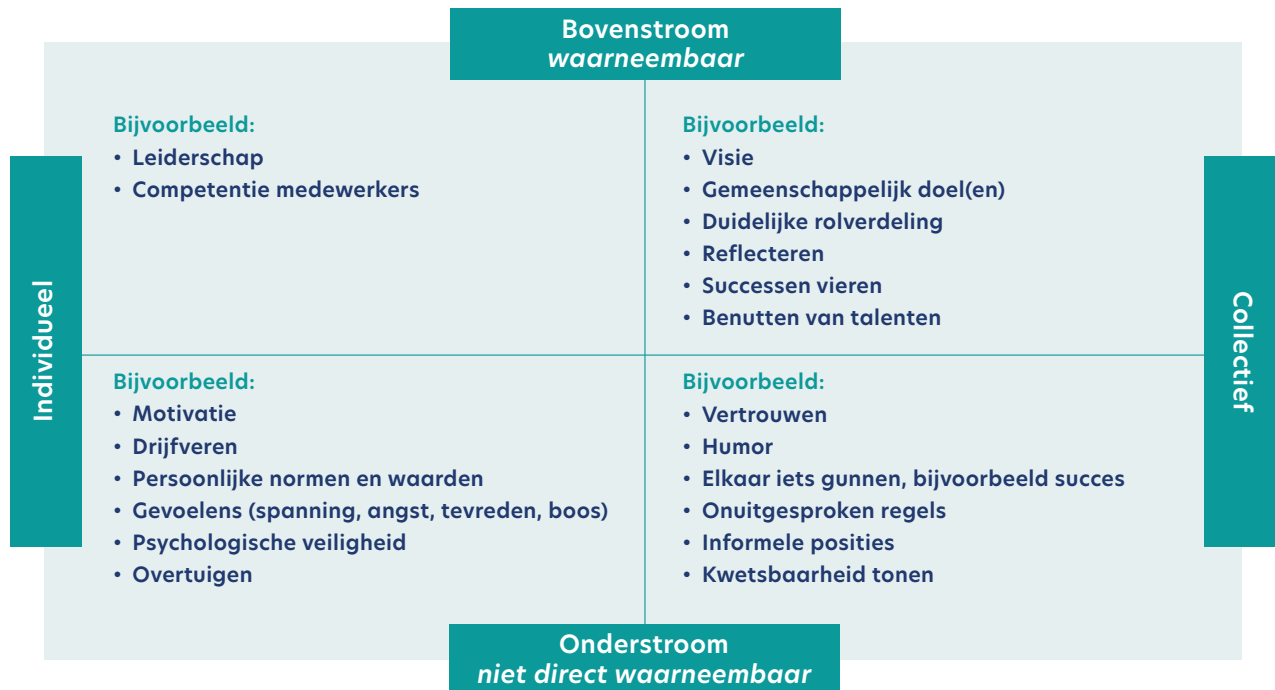
- Kwadrant model
- Teameffectiviteitsmodel
- Teamontwikkelmodel
- Gedrag- en voorkeursstijlen via DISC teamwiel / Mapstell

Op de volgende pagina's lichten we enkele modellen toe en hoe je die in de praktijk kunt toepassen. De modellen in *hoofdstuk 5* grijpen in op dat wat er in de bovenstroom speelt, om vanuit daar ook aan de onderstroom te kunnen werken. In *hoofdstuk 6* beschrijven we enkele systemische interventies die meer op gevoel en intuïtie leunen. Wanneer je wat in zet is afhankelijk van het team, de leidinggevende/de coach. Hier gaan we in *hoofdstuk 7* op in.



5. Modelmatige interventies

5.1 Kwadrantmodel



Een goed werkend team (in literatuur vaak high performance team genoemd) is succesvol als alle vier de onderdelen van het kwadrant op orde zijn. Loopt een team niet goed, dan kan een analyse van het kwadrant helpen om te bepalen waaraan gewerkt moet worden.



Reflectie - Stel jezelf eens de volgende vragen:

- Vergelijk jouw team met de elementen uit het kwadrantenmodel.
- Welke elementen zijn duidelijk aanwezig?
- Welke onderdelen ontbreken op dit moment?

5.2 Teameffectiviteitsmodel

Het teameffectiviteitsmodel laat zien dat werken aan succesvolle teams gelaagd kan plaatsvinden. Hier zijn diverse versies van (denk aan: Lencioni, Fry en Schouten, Baak & Camminga). Alle versies gaan uit van dezelfde basisprincipes. De dialoog ter verbetering van de samenwerking begint bovenaan de piramide.

- **Missie:** teamleden weten waarom ze een team zijn en welk hoger doel ze bedienen.
- **Doelen:** teamleden moeten hun doelen begrijpen en onderschrijven.
- **Taken/rollen:** duidelijkheid in rollen en helderheid over verwachtingen.
- **Werkafspraken & procedures:** afspraken over samenwerking.
- **Onderling vertrouwen:** effectief communiceren.



Als teamcoach of leidinggevende kun je via dit model analyseren op welk niveau een team nu conflicten heeft. De oorzaak van het conflict ligt altijd op een niveau hoger in de piramide. Bijvoorbeeld: vaak worden problemen in de persoonlijke verhoudingen aangevoerd als verklaring voor slechte samenwerking. Het teameffectiviteitsmodel maakt echter duidelijk dat onderlinge relaties meestal pas verslechteren wanneer de onderwerpen hoger in de 'piramide' niet of onvoldoende zijn uitgewerkt. De negatieve gevoelens en frustraties die medewerkers ten opzichte van elkaar kunnen hebben zijn natuurlijk wel echt, maar ze zijn in de meeste gevallen de symptomen van onduidelijke doelen, verwachtingen en verdeling van taken/rollen.

TEAMEFFECTIVITEITSMODEL

Schouten, Baak & Kamminga



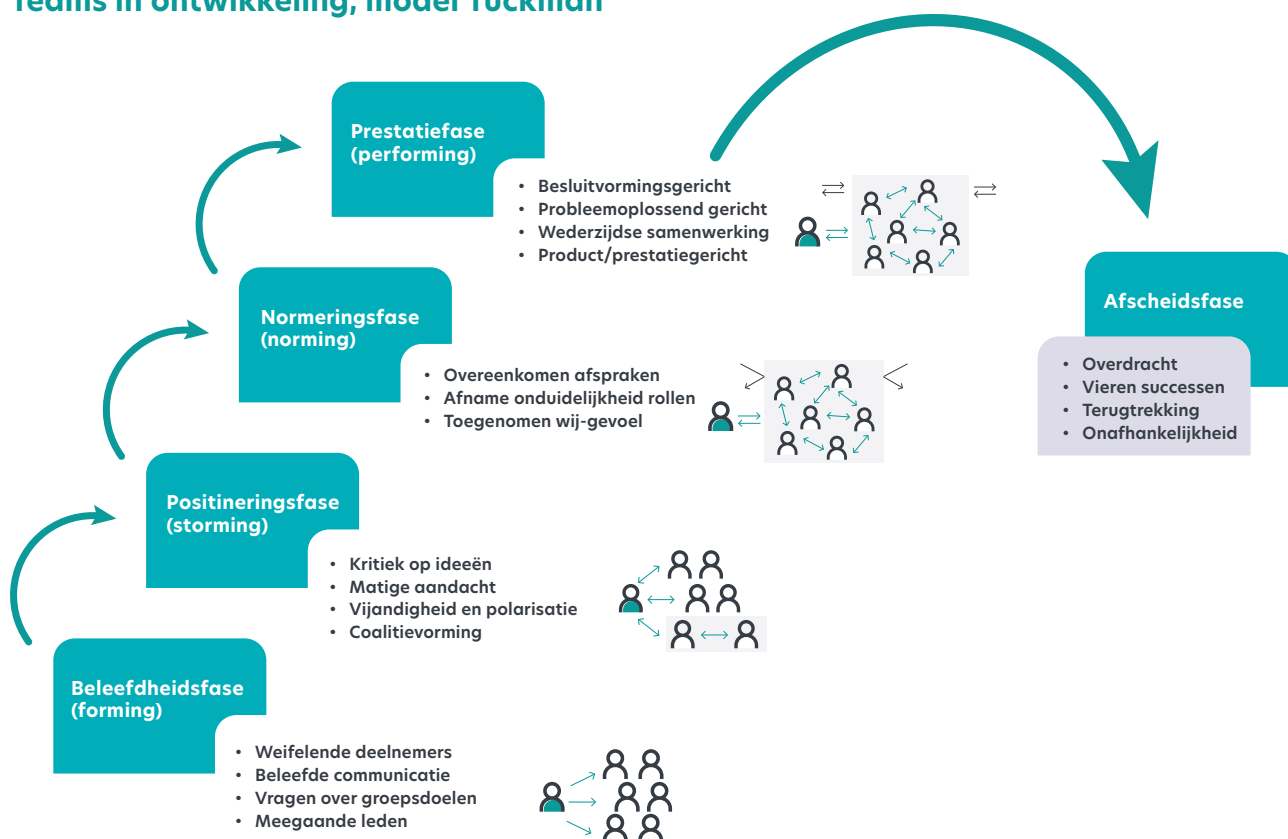
5.3 Teamontwikkelmodel

Het teamontwikkelmodel van Tuckman geeft inzicht in de mogelijke groei van een team door de tijd. Volgens Tuckman is het doorlopen van alle fasen in vaste volgorde noodzakelijk om als groep uit te groeien tot een optimaal functionerend team. Het model geeft inzicht in waar je team nu staat (diagnostisch) en kan een teamleider of -coach handvaten geven om door te groeien/ontwikkelen naar een volgend niveau.



Een voorbeeld hiervan is dat volgens Tuckman, een team nooit goed zal presteren zolang ze geen gezamenlijke conflicten hebben doorgemaakt en geen gedragssnormen hebben vastgesteld. Zie hieronder het model:

Teams in ontwikkeling, model Tuckman



Tuckman is tot op de dag van vandaag (55 jaar na zijn eerste publicatie erover) het meest toegepaste en geciteerde teamfasenmodel. Er is ook kritiek, namelijk dat teamontwikkeling geen lineair proces is maar een cyclisch proces. Vanuit Q-Consult Zorg adviseren wij bij het gebruik van modellen het model sowieso niet te zwart-wit op te vatten. Kijk waar een model je helpt en waar niet. Het biedt inzicht, een gesprekskader. Het gesprek hierover is vaak waardevoller dan de analyse, zie het voorbeeld hieronder.



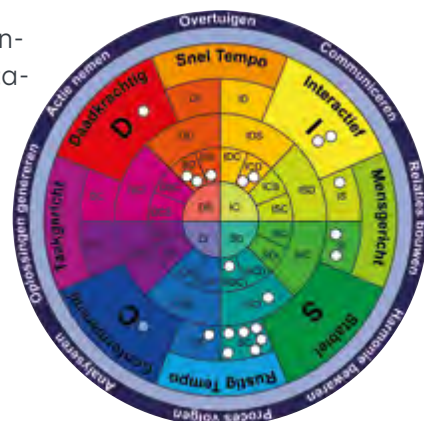
Bij een teamontwikkeltraject brachten we het model van Tuckman in. Het team was 10 jaar lang nauwelijks van samenstelling veranderd, maar de laatste anderhalf jaar waren er 6 mensen vertrokken en 8 nieuwe mensen begonnen. Het team had hier last van 'we vinden elkaar niet meer zoals eerst' en ook de leidinggevenden 'het team vraagt veel meer aansturing dan eerst'. Vanuit Tuckman kwam de uitleg dat als je teamsamenstelling met 10% wijzigt, je automatisch teruggaat naar de beleefdheidsfase. Je moet als het ware opnieuw weer settelen. Als dit meerdere keren achter elkaar gebeurt (in dit geval in 1,5 jaar) dan blijf je dus in de beleefdheids- of positioneringsfase hangen. Deze verklaring gaf het team rust 'het ligt dus niet direct aan ons!'



5.4 Gedrags- en voorkeursstijlen via DISC teamwiel/MapsTell

DISC Teamwiel

DISC gaat over gedrags- en communicatievoorkeuren en over samenwerken binnen teams. Het model geeft inzicht in waarom communicatie soms vanzelfsprekend goed verloopt en soms meer energie kost. Het geeft bovendien duidelijkheid over wat de kwaliteiten en valkuilen van de verschillende communicatiestijlen zijn. Ook laat het teamleden zien waar zij in de benadering van anderen rekening mee kunnen houden zodat hun boodschap nóg beter aankomt. Je kunt hierbij kijken naar individuele voorkeuren aan de hand van het persoonlijke DISC profiel, maar ook naar de dynamiek in het team aan de hand van een teamwiel (zie afbeelding).



MapsTell

MapsTell brengt gedrag in kaart. Door meer zelfbegrip leer je niet alleen jezelf beter kennen, maar krijg je ook meer inzicht in anderen en hun gedrag. Als je leert jouw gedrag effectief in te zetten en aan te passen in de situatie en de mensen daarin, ben je meer succesvol in het bereiken wat jij wil bereiken. Voor jezelf en als team. Bij MapsTell neemt de begeleider je mee op reis in de wereld van verschil (zie afbeelding).



Iedereen heeft een plek in de Wereld van Verschil. We gebruiken de kaarten en de Wereld om gedrag en gedragsstijlen makkelijker te herkennen. DISC is de onderliggende theorie van MapsTell. We kijken naar de eigen gedragsstijl en die van anderen en dat daar letterlijk een Wereld van Verschil in bestaat, maar ook bruggen in te slaan zijn. Elke gedragsstijl zegt iets over hoe we dingen aanvielen, niet of we dat goed of fout doen.

6. Systemische interventies

De modellen uit *hoofdstuk 5* bieden concrete handreikingen aan leidinggevenden en teamcoaches om in te schatten waar het team nu staat. We benoemen ze ook wel als meer diagnostische modellen die op de bovenstroom of net op grensvlak van boven- en onderstroom ingezet worden.

En soms voel je als leidinggevende of coach al haarfijn aan dat er dingen spelen in het team, in de onderstroom. Maar wat is het precies? Hoe leg je er de vinger op? Juist als je het idee hebt dat er weinig psychologische veiligheid in het team is, is het lastig om met interventies in de bovenstroom de gewenste oplossingen te vinden. Er zijn verschillende interventies om in de onderstroom aan de slag te gaan, waarvan we er hieronder vier uitlichten.

6.1 Onderstroom observeren

Hoe maak je zichtbaar wat in de onderstroom zit? Een manier om dit te doen is het team te gaan observeren, zonder dat je het team vertelt dat je dit gaat doen. Er is een viertal thema's waar je dan op kunt letten. Deze thema's geven informatie over 'Wat er in de onderstroom speelt'.

Thema: Communicatie

- Hoe zit men erbij (letterlijk en figuurlijk)?
- Wat wordt er wel en wat juist niet gezegd?
- De verdeling van spreektijd, en het tempo
- Intonatie: stellend, vragend, eisend?
- Hoeveel wordt er op elkaar gereageerd?
- Wie kijkt naar wie?

Thema: Spanning

- Te veel spanning maakt het onveilig
- Te weinig spanning maakt het saai
- Wat doen ze om spanning te reduceren? Grappen?
- Wat doen ze om spanning op te voeren? Uitdagen?
- Wanneer zie je energie opvlammen?
- Hoe gaan ze om met conflicten en tegenstellingen?

Thema: Besluitvorming

- Bij gebrek aan beter neemt men het eerste voorstel klakkeloos aan
- Een klik of coalitie neemt het besluit
- Wordt er veel druk uitgeoefend?
- Consensus: tegenstanders leggen zich erbij neer (onverschillig?)
- (Schijnbare) unanimiteit: en de tegenstanders zwijgen
- Geen besluit: steeds nieuwe bezwaren

Thema: Initiatieven

- Wie doet de voorstellen? Welke patronen ontstaan daarin?
- Worden voorstellen en ideeën opgepakt?
- Zit er creativiteit in de groep?
- Hoe spreken ze over mogelijke bezwaren?
- Helpen ze elkaar, is er synergie?
- Doet ieder z'n deel of trekt één de kar?

Besef hierbij dat wie voor het eerst een duikbril opzet en onder water gluiert, soms kan schrikken van al die kleuren, diepten en haaien.

Een eventuele vervolgstap is je observaties terug te geven aan een leidinggevende of het team. Wat herkennen ze, wat herkennen ze niet? Wat zie je gebeuren in de groep als je je observaties deelt? Alles is informatie.



6.2 Historie in beeld brengen via tijdlijn

Elk team heeft een verhaal. Een verhaal dat soms al ouder is dan de collega die het langste in dit team of bij deze organisatie werkt. Er kan meer begrip en verbondenheid ontstaan wanneer je met het team dit verhaal in kaart brengt met behulp van een tijdlijn.

Hoe ga je te werk? Je kunt gebruikmaken van een lange brownpaper of van meerdere flipovers die je op de muur hangt of op de vloer legt. Ook kun je met tape een lange lijn op de grond plakken. Elk teamlid vult op een post-it in op welke datum hij/zij in dienst is gekomen en/of lid werd van dit team. En plakt deze op de tijdlijn. Daarmee hang je jezelf op in de tijdlijn en dus in het systeem.

Daarna mogen de teamleden op post-its voor hun belangrijke momenten in de tijdlijn opschrijven. Soms willen begeleiders van deze interventie deze vraag concreter maken of meer sturen. Praktijk laat zien dat deelnemers dat niet nodig hebben; er wordt ophangen wat een plek verdient in de historie van dit team. Ook kun je ervoor kiezen om niet met post-its te werken maar dit als begeleider voor ze opschrijven. Vervolgens loop je als begeleider te tijdlijn af. De historie van het team is in beeld. Wat valt op? Wat zit er in dit team? Wat zit er niet in dit team? Kijk als begeleider ondertussen goed naar wat er gezegd wordt, of juist niet. Hoe mensen kijken naar elkaar? Welke mensen elkaar, wanneer opzoeken?

Tot slot neem je als begeleider de teamleden mee naar 'nu'. Het team draagt de historie mee in het nu en ook in de toekomst.



Reflectie - Stel jezelf eens de volgende vragen:

- Wanneer is jouw team opgericht/ontstaan?
- Wat was toen de bedoeling/reden hiervoor?
- Welk thema komt in de tijdlijn van jouw team veel voor?
- Wat betekent dit thema voor dit team?

6.3 Komen tot een teamfoto

Een andere systemische interventie is om te werken met een 'teamfoto'. Deze foto verzamel je als leidinggevende of coach op verschillende manieren (of een selectie ervan):

- Meelopen met diensten. Belangrijk is om je nieuwsgierige pet op te zetten. Observeer en noteer wat je verwondert, verbaast en wat je wel of juist niet ziet.
- Interview alle teamleden individueel. Soms is het handig om vooraf de vragen te versturen. Deze zijn deels generiek en deels maatwerk afhankelijk van de coachvraag van dit team.
- Lees een aantal stukken zoals: inwerkprogramma, visie van de afdeling, jaarplan van de afdeling.
- Woon 1 of 2 werkoverleggen bij.





Voorbeeld van interviewvragen voor een teamfoto:

- Stel ik kom in jullie team werken, omschrijf dan in wat voor team ik terecht kom?
- Hoe is de sfeer in het team?
- Hoe is de samenwerking met je collega's?
- Hoe makkelijk is het om hulp in te schakelen binnen je team?
- Hoe zou je het onderlinge vertrouwen omschrijven?
- Hoe zou jij de veiligheid op je werk omschrijven?
- Wanneer heb jij voor het laatst feedback gegeven?
- Wanneer heb jij voor het laatst feedback gekregen?
- Hoe worden onenigheden besproken in het team?

Door deze verschillende manieren krijg je een goed beeld van wat er speelt in een team. Hoe zij vinden dat het nu goed en wat zij als de gewenste situatie zien. Naast input vraag je om commitment voor het ontwikkeltraject. Iedereen is gesproken en daarmee is het een gedragen beeld van het team.

De 'rode draad' die door het team loopt, verwerk je als leidinggevende of coach in een teamfoto. De vorm kies je passend bij het team. Het kan een presentatie zijn, het kan een beeld van woorden/zinnen zijn, een metafoor of alleen een boodschap die je mondeling vertelt. In de foto verwijst je niet naar individuele personen. Tip is om wel te kijken naar polariteiten in het team. Voorbeelden: jonge en oud generatie, collega's die graag duidelijke instructies willen van hun leidinggevende en collega's die vrijheid zoeken. Of collega's die zich in de groep uitspreken en collega's die stil zijn.

Als de teamfoto helder is, kies je een vorm waarop je het team de foto deelt. De sessie die dan volgt is een 2^e interventie an sich.

6.4 Patronen herkennen en erkennen

"Het zit tussen de muren". "Die ene lastige medewerker is weg en we dachten dat het probleem voorbij zou zijn, maar nu zijn het andere medewerkers..." "Wat ik ook probeer, het team wil niet mee." "Ze blijven klagen..."

Als de samenwerking stagneert, patronen hardnekkig zijn of de verandering steeds stukt, dan zit de oorzaak vaak niet tussen mensen maar in het systeem.

Elk patroon dat blijft bestaan heeft een functie. Anders was dat patroon met enkele afspraken te veranderen. De hardnekkigheid maakt duidelijk dat het iets beschermt of reguleert dat cruciaal is voor het voortbestaan van dat systeem.

- Stel: er is geen eilandjesgedrag. Ervaren teams en individuen dan autonomie?
- Stel: we spreken elkaar rechtstreeks aan. Houden alle werkrelaties dan stand?
- Stel: er is geen wij-zij cultuur. Is er zonder 'zij' nog wel een 'wij'?



Oftewel wat zijn de onderliggende waarden van het patroon, welke behoefte vervult het patroon? Welke andere oplossingen zijn er zodat dit patroon niet meer nodig is? Bij deze interventie ga je met een team het gesprek met bovenstaande vragen aan. Patronen bloot leggen en kijken naar de goede reden waarom het ooit is ontstaan, maakt dat je neutraler naar patronen kunt gaan kijken. Het mag aangekeken worden. En daarmee ontstaat ruimte om te kijken of het patroon anno nu nodig is.



Reflectie - Hieronder is een lijst met veelvoorkomende teampatronen. Welke herken je?

- Veel praten, weinig besluiten en doen.
- Abstract praten.
- Redeneren vanuit eigen behoeftes.
- Direct de inhoud in duiken.
- Over de schutting gooien.
- De leidinggevende moet het maar oplossen als het buiten mijn kaders valt.
- Er wordt veel verklaard en uitgelegd, weinig geluisterd; ik vertel jou wat ik al weet.
- Non-verbaal van alles geuit, maar niet expliciet.
- "Ja, maar" cultuur.
- Iedereen tegen de leider.
- Teamleden gaan oordelen over elkaar en elkaar veroordelen, aanklagen, klagen.
- Een aantal teamleden schieten in de redderrol voor het team.
- Bondjes en gekonkel - sterke subgroep vorming.
- Aantal leden spreekt zich niet uit.



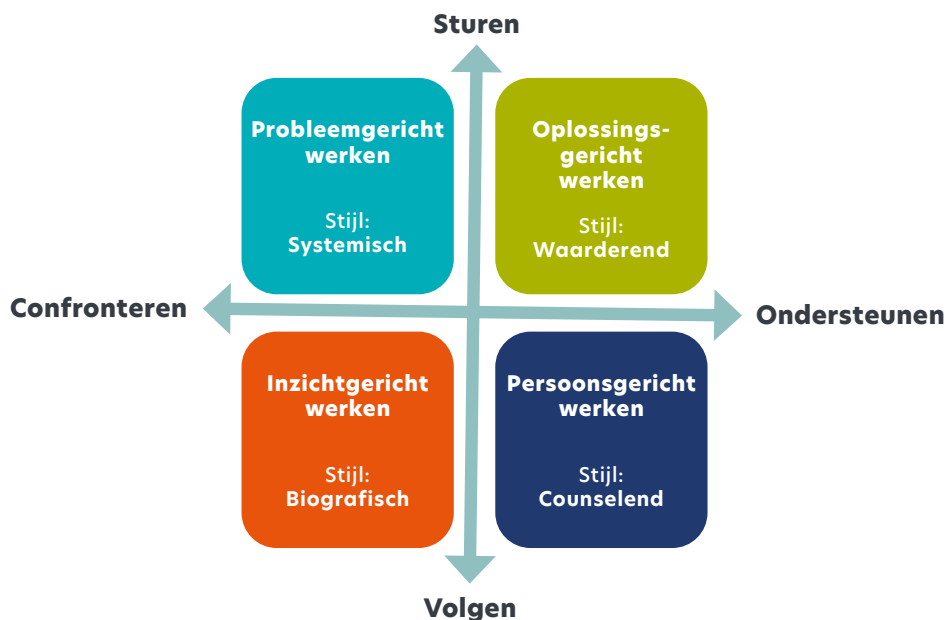
7. Teamcoachstijlen

Als coach ben je je eigen belangrijkste instrument in je coachingsrelatie. Daarom gaan we in dit hoofdstuk in op stijlen die je als teamcoach kunt inzetten.

De Haan & Burger (2013) hebben een venster ontwikkeld waarin de verschillende keuzes die een coach kan maken in dienst coachstijl worden ondergebracht. De keuzes zijn gebaseerd op de hoofdstromen van de psychotherapie. Het venster geeft twee fundamentele keuzes:

1. **Richting van de bijdrage** van de coach: volgend versus sturend
2. **Aard van de bijdrage**: confronterend versus ondersteunend

Door de assen te combineren kom je uit op vier werkwijzen/oriëntaties voor (team)coaching waar uiteenlopende aannames over veranderen onderliggen.



Wanneer is welke stijl handig?

- **Systemisch**: wanneer het steeds niet lukt om bepaalde vraagstukken op te lossen of met elkaar tot ander gedrag te komen.
- **Waarderend**: wanneer het team het gevoel heeft vast te zitten in complexiteit en probleemdenken en behoefte heeft aan mogelijkheden, suggesties én bereid is naar het eigen aandeel te kijken
- **Biografisch**: wanneer het team een grotere openheid met elkaar wil bereiken en al een basis veiligheid er is.
- **Counselend**: wanneer het team goed in staat is om stappen te zetten maar een facilitator zoeken.

Uit onderzoek is gebleken dat alle stijlen ongeveer even effectief zijn (De Haan & Burger, 2013). Teamcoaches hebben zelf voorkeuren en eigen talenten. Vrij vertaald van Scharmer (2007) is de overtuiging waarmee een teamcoach een interventie doet, medebepalend voor

de effectiviteit van die interventie. Zelfvertrouwen bij de teamcoach draagt ook bij aan het gevoel van veiligheid (containment) van de teamleden. En dat zelfvertrouwen is belangrijk, want let op: ieder team zal op enig moment een impliciet appèl doen op de teamcoach om zich aan te passen aan de dominante patronen van het team. Dit gebeurt vaak al bij de wijze waarop de hulpvraag wordt gesteld.



Reflectie - Wat is jouw stijl?

- Wat maakt dat deze stijl jou past?
- Wanneer heeft de stijl jou/jullie geholpen om tot het resultaat te komen?
- Wanneer was deze stijl niet helpend?
- Hoe kan je deze stijl bewuster inzetten?
- Wanneer komt deze stijl het beste tot haar recht?
- In wat voor type opdrachten (situatie, omgeving, vraagstelling) kunnen we deze stijl nog meer en beter toepassen?



8. Het effect



In deze whitepaper gingen we in op wat een team is. Welke uitdagingen ze zowel extern als intern kunnen hebben. En hoe een team waar gedoe is, gefaciliteerd kan worden door dit gedoe A) bloot te leggen, B) te onderzoeken (zowel modelmatig als systemisch), C) te reflecteren wat van het gedoe nuttig is en wat niet meer om D) samen stappen te zetten naar meer flow in een team. Het team wat vast stond, beweegt weer.

Een team wat bevrijd is van de stolp van gedoe, straalt weer energie uit. Bovenstaand figuur toont teamleden die duidelijk andere dingen zeggen dan voor het teamontwikkel- of coachtraject. De teamleden ervaren dat het weer 'stroomt' in het team, er is ruimte voor ideeën, teamleden helpen elkaar en er is positieve energie om het werk gedaan te krijgen.



Het team heeft inzicht in niet-helpende patronen en valkuilen. Ze zijn zelf in staat om elkaar hierop te wijzen, aan te spreken en elkaar te helpen. Want samenwerken is nooit klaar. Wil dit team in beweging blijven, zullen ze moeten blijven werken aan hun samenwerking.

Als coach kun je in deze afrondende fase met het team onderzoeken wat zij nodig hebben om deze (positieve flow) vast te houden. Denk na met het team over hoe zij tijd vrij kunnen maken om regelmatig met elkaar te reflecteren op hun samenwerking. Op die manier is er borging van het effect.

En tot slot is het belangrijk als coach een 'punt' achter je rol zetten. De coachrol is tijdelijk. Dit tijdelijke varieert van in 1 sessie of tijdelijk als in drie jaar. Los van frequentie en duur, verdient ieder coachtraject een afronding. Deze afronding zit op verschillende aspecten:

- Evaluatie met de groep/persoon waarmee je bent begonnen. Wat is bereikt in het team kijkend naar de coachvraag?
- Evaluatie over de rol van de coach zelf. Wat heeft de groep prettig gevonden in de coachaanpak en -stijl? Welke tips hebben ze nog? Overigens evalueer je bij langere trajecten uiteraard ook tussendoor.
- Evaluatie met jezelf of wellicht mede coaches in je organisaties. Wat heb ik als coach gegeven aan dit coachtraject? Wat heeft het mij persoonlijk aan inzichten gegeven?



Reflectie – is het coachtraject klaar?

Mooie, systemische vragen om jezelf te stellen om te checken of alles is afgerond zijn:

- **“Wat heb ik aan dit team terug te geven wat niet van mij is?”**
- **“Wat neem ik mee terug uit dit traject wat van mij is?”**

9. Over de auteurs



Josette Dijkman
Senior adviseur, trainer
en teamcoach

“Verandering begint bij het stellen van de juiste vraag.” Ik ben van nature erg nieuwsgierig en onderzoekend. Ik stel graag vragen en schuw daarbij niet om ook taboes of beperkende gedachten te onderzoeken. In teams stimuleer ik teamleden dan ook vooral om nieuwsgierig te zijn, naar zichzelf, naar de ander en naar mogelijke (niet-helpende) patronen in het team. Ik geloof erin dat vanuit nieuwsgierigheid nieuwe perspectieven en verbinding kan ontstaan. Vanuit daar kan een team samen leren en samen werken.

Josette is naast trainer en adviseur ook psycholoog. Ze heeft dus zelf ervaring als hulpverlener en een echte passie voor de zorg. Josette hanteert bij uitstek een mensgerichte aanpak, bekijkt vraagstukken vanuit diverse perspectieven en werkt graag in situaties waarin verschillende wensen, behoeften en belangen spelen.

M 06 18 58 57 70

<https://www.linkedin.com/in/josette-dijkman/>



Evi Vermeer
Senior adviseur, trainer
en teamcoach

De meeste mensen werken elke dag wel met anderen samen. Soms in tijdelijke projectteams, soms in vaste teams die al jaren bestaan. Er komen mensen bij, er gaan mensen weg. Samenwerken in een team lijkt zo logisch maar is dat niet. Soms loopt het even stroef, soms loopt het vast. Teamcoaching kan dan helpen weer beweging te creëren. Ik heb inmiddels ruim 20 jaar ervaring als teamcoach. Wat mij kenmerkt is dat ik snel een sfeer weet te creëren die uitnodigt om eerlijk te bespreken wat er speelt. Ik ben doortastend en taakgericht. Daarbij schuw ik het niet om de vinger op de zere plek te leggen maar altijd met oog voor onderliggende processen en emoties.

M 06 14 38 66 40

<https://www.linkedin.com/in/evi-vermeer-0b937911/>



Nathalie van Vemde
Partner | Principal adviseur,
trainer en teamcoach

Mijn hart ligt bij de zorg. En de professionals en teams die dit waarmaken. De afgelopen 15 jaar heb ik veel verschillende teams mogen ontmoeten en begeleiden. Ieder team heeft zijn krachten en uitdagingen. Een goed werkend team is geen vanzelfsprekendheid. Je kunt samenwerken wel leren! Teamcoaching is hierin een mooi middel. Een team ontmoeten. Haar patronen ontrafelen om vervolgens met elkaar écht in gesprek te gaan. Vanuit dit echte gesprek ontstaat ruimte voor groei en ontwikkeling. Als coach heb ik een empathische en positief kritische blik. Met enthousiasme en creativiteit zet ik leidinggevenden, teams en individuen in beweging.

M 06 27 86 35 71

<https://www.linkedin.com/in/nathalievandemde/>



10. Contact

Ga aan de slag met teamontwikkeling!

Aan de slag met teamontwikkeling bevordert de samenwerking, verbetert de communicatie en versterkt de onderlinge relaties. Daardoor zijn teams beter toegerust om complexe uitdagingen aan te gaan. Ontdek hoe onze ervaren coaches jouw team kunnen versterken. Samen verbeteren we de effectiviteit van jouw team en vergroten we de veerkracht. Meer informatie? Neem contact met ons op!

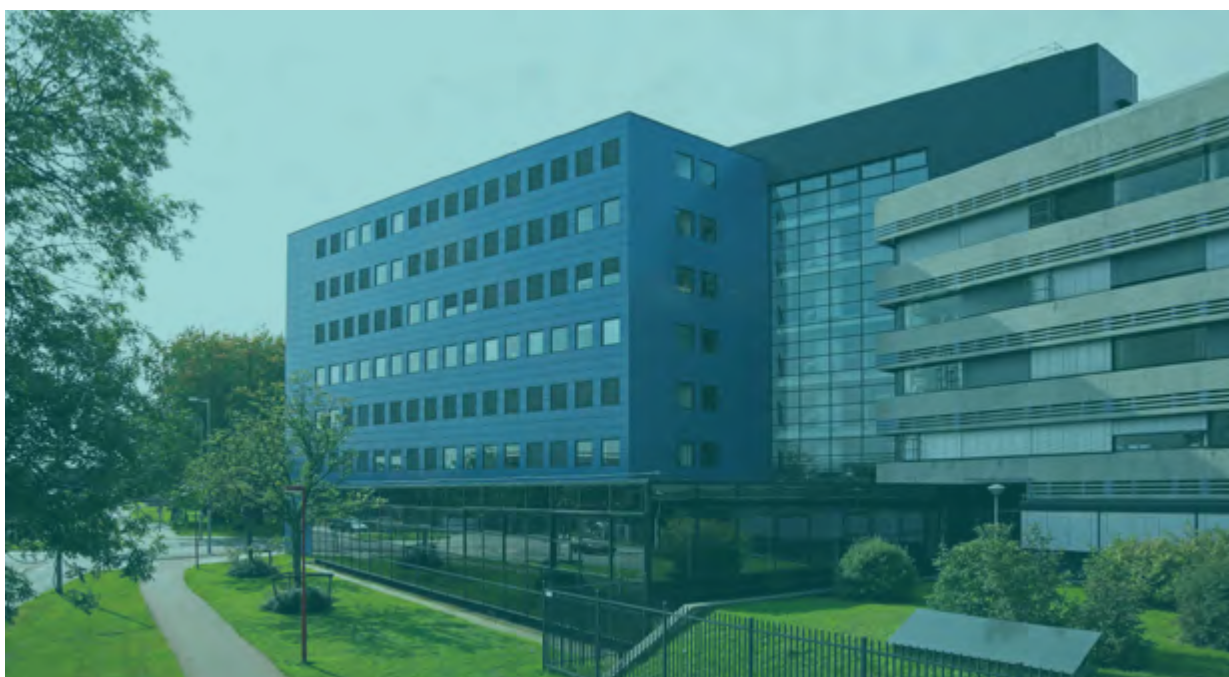
Bel ons algemene nummer: 088 1020 910

Of stuur een e-mail naar: samenwerken@qconsultzorg.nl

www.qconsultzorg.nl

www.qacademie.nl

www.qtalent.nl



Ontwerp & opmaak LMcc, Leusden



Consult Zorg



www.qconsultzorg.nl