

# Samen op ontwikkelingstour

*In dialoog over ontwikkeling en loopbaan*

*Handleiding voor leidinggevendenden: opleiding teamcoaching*



# Inhoudsopgave

<i>Over deze handleiding</i>	2
<i>1 Ontwikkeling en loopbaan</i>	3
<i>2 Organisatiecultuur en organisatieklimaat</i>	6
<i>3 Samen op ontwikkelingstour: in het kort</i>	8
<i>4 Rollen</i>	11
<i>5 Werkwijze</i>	12
<i>6 Teamcoachingsessies</i>	17
<i>Bijlage 1</i> Petten van de teamleider	20
<i>Bijlage 2</i> Vier succesfactoren van een teamcoachingsgesprek	21
<i>Bijlage 3</i> Basispassen teamcoachen	22
<i>Bijlage 4</i> Overzicht teamontwikkelingsfasen (naar Tuckman)	23
<i>Bijlage 5</i> Formulier observeren teamgesprek van collega	24
<i>Bijlage 6</i> Feedback uit het team	25

## *Over deze handleiding*

In deze handleiding leest u als leidinggevende meer over het onderdeel 'opleiding teamcoaching'. De opleiding teamcoaching is ondersteunend aan het op een veilige manier op gang brengen en houden van de teamdialoog: de kern van de aanpak **Samen op ontwikkelingstour: in dialoog over ontwikkeling en loopbaan**. Als leidinggevende dicht bij de werkvloer heeft u hierin een belangrijke taak. In de drie bijeenkomsten van de opleiding teamcoaching leert u hoe u een oplossingsgericht gesprek kunt stimuleren door middel van teamcoachen.

***“Wat ik vooral heb geleerd, is dat ik de gesprekken vanuit de medewerkers moet laten komen. Ik moet niet te snel voor mensen gaan invullen.”***

(citaat uit de zorg)

## Hoofdstuk 1

# Ontwikkeling en loopbaan

Universiteiten hebben te maken met vakinhoudelijke, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen die elkaar in een hoog tempo opvolgen. Dit vraagt om medewerkers die zich gedurende hun loopbaan blijven ontwikkelen en in beweging blijven. Om dit te bevorderen is het van belang dat leidinggevend en medewerkers met elkaar in gesprek zijn over ontwikkeling en loopbaan. In de praktijk blijkt dat er nog grote verschillen zijn in de mate waarin de ontwikkeling en loopbaan aan de orde komt in de dialoog tussen leidinggevend en hun medewerkers.

Universiteiten hebben - net als andere sectoren - te maken met de ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking en medewerkers die door verhoging van de AOW-leeftijd langer moeten doorwerken. Ook speelt dat veel functies zullen veranderen of verdwijnen als gevolg van digitalisering en automatisering en blijft de internationalisering toenemen. Daarnaast kent de sector relatief veel (langlopende) tijdelijke dienstverbanden. Dit vraagt om een wendbare organisatie en medewerkers die meebewegen met deze ontwikkelingen. Een cultuur waarin het vanzelfsprekend is dat medewerkers zich gedurende hun loopbaan blijven ontwikkelen en in beweging blijven, draagt hieraan bij. In de cao NU hebben sociale partners afgesproken om duurzame inzetbaarheid en mobiliteit onder het ondersteunend en beheerspersoneel te bevorderen.

### **Cao Nederlandse Universiteiten (1 juli 2017 t/m 31 december 2019), artikel 9.6a:**

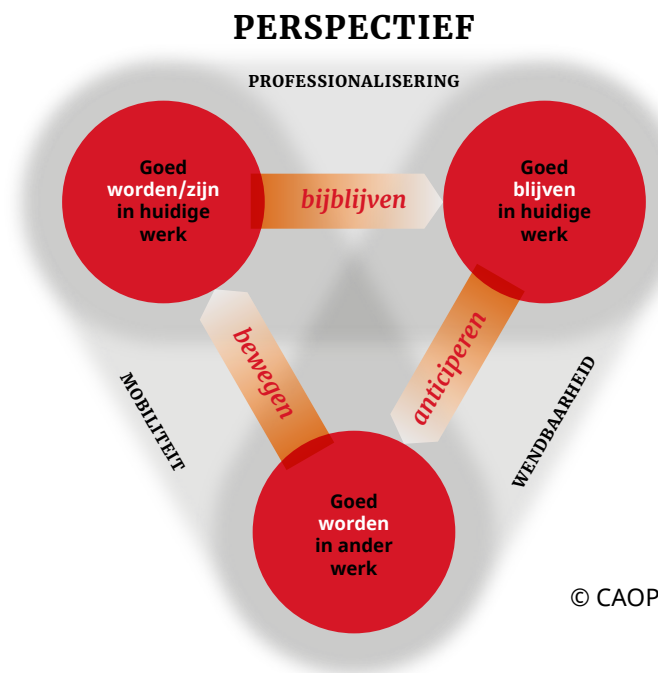
“Vanaf 1 september 2018 zal voor iedere werknemer met een OBP-functie die een vast dienstverband heeft, vastgelegd worden dat deze functie vervuld wordt voor de duur van een vooraf vastgestelde periode van maximaal 4 tot 6 jaar. Gedurende deze periode verricht de werknemer activiteiten gericht op de professionele ontwikkeling en/of een loopbaanstap. In overleg kan worden besloten dat de werknemer na deze periode dezelfde functie(niveau) blijft vervullen. De ontwikkelinitiatieven zijn gericht op de huidige functie en/of op een andere functie binnen of buiten de universiteit.”

### ***Inventarisatie beleidsinstrumenten voor duurzame inzetbaarheid***

Uit een inventarisatie blijkt dat universiteiten een breed aanbod aan personele voorzieningen en activiteiten hebben om de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers te bevorderen. Daarnaast is ook aandacht voor het faciliteren van leidinggevend en medewerkers om in hun formele gesprekken aandacht te besteden aan de ontwikkeling en loopbaan en voor het toerusten van leidinggevend voor hun rol.

De implementatie van het ontwikkelde beleid vraagt echter nog om de nodige aandacht. Leidinggevenden en medewerkers spelen hierin een belangrijke rol. De werknemer is verantwoordelijk om proactief aan de slag te gaan met de eigen ontwikkeling en loopbaan. De werkgever is verantwoordelijk voor het creëren van een omgeving waarin medewerkers gestimuleerd en ondersteund worden om zich te ontwikkelen. Het is ook belangrijk dat leidinggevende en medewerker met elkaar in gesprek gaan over de ontwikkeling en loopbaan van de medewerker.

In de praktijk blijkt dat er nog grote verschillen zijn in de mate waarin de ontwikkeling en loopbaan aan de orde komt in de dialoog tussen leidinggevenden en hun medewerkers. Ook blijkt dat er nog nauwelijks maatregelen zijn die gericht zijn op het bevorderen van ontwikkeling en loopbaan op teamniveau. Ontwikkeling en loopbaan zijn in de praktijk nog niet altijd een gewoon gespreksonderwerp onder collega's. Collega's blijken wel een belangrijke rol te spelen bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers, bijvoorbeeld als mentor of maatje om mee te praten over hoe je duurzaam inzetbaar kunt blijven. Op teamniveau zou meer gekeken kunnen worden hoe de verschillende kwaliteiten van de teamleden optimaal benut kunnen worden en hoe medewerkers meer van elkaar kunnen leren.



### **Ontwikkeling van medewerkers**

Ontwikkeling is van belang om goed te zijn en blijven in je huidige werk en goed te worden in ander werk. Medewerkers leren en ontwikkelen zich op verschillende manieren.

#### **Formeel leren**

Medewerkers leren door het volgen van cursussen, trainingen en opleidingen (formeel leren). Bij deze traditionele manier van leren is het van belang dat medewerkers het geleerde toepassen op de werkplek. Dit vraagt onder meer een werkomgeving die dit ondersteunt. Dit betekent een werkomgeving waarin (1) mogelijkheden aanwezig zijn voor medewerkers om het geleerde in het dagelijks werk toe te passen en (2) medewerkers steun krijgen van hun leidinggevende en collega's bij het toepassen van nieuw aangeleerde kennis en vaardigheden.

### ***Informeel leren***

Ook is er steeds meer aandacht voor het leren van medewerkers op de werkplek. Hiermee bedoelen we het verwerven en verdiepen van kennis en vaardigheden als onderdeel van het dagelijks werk (informeel leren). Informeel leren kan individueel gericht zijn (leren door te doen, bijvoorbeeld door informatie op te zoeken op internet of in boeken, het opdoen van nieuwe ervaringen in het werk, het herhalen van taken), of gericht op leren van en met anderen (sociale interacties, bijvoorbeeld gericht op het zoeken naar en/of geven van informatie, feedback, of hulp).

### ***Mobiliteit van medewerkers***

Daarnaast is het van belang dat medewerkers wendbaar zijn en gedurende hun gehele arbeidsleven flexibel inzetbaar blijven. Medewerkers kunnen flexibel inzetbaar zijn door (1) door te stromen bij hun huidige werkgever (interne mobiliteit) of (2) uit te stromen naar een andere werkgever (externe mobiliteit). Voor interne mobiliteit zijn verschillende varianten mogelijk, waaronder:

- een nieuwe functie op een hoger niveau binnen de organisatie,
- een nieuwe functie op hetzelfde niveau binnen de organisatie,
- een nieuwe functie op een lager niveau binnen de organisatie,
- dezelfde functie op een andere plek in de organisatie uitvoeren, en
- verandering van het takenpakket (bijvoorbeeld door het aantal taken uit te breiden of taken te ruilen met collega's).

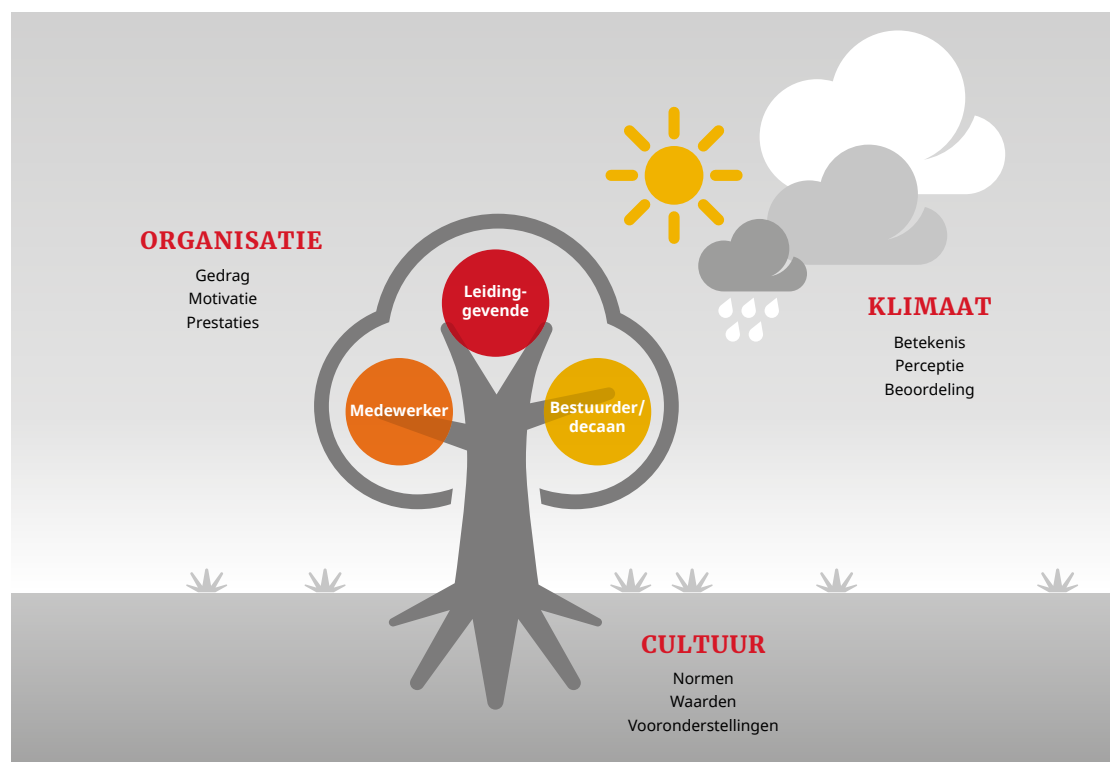
## Hoofdstuk 2

# Organisatiecultuur en organisatieklimaat

Een cultuur waarin het vanzelfsprekend is dat medewerkers zich gedurende hun loopbaan blijven ontwikkelen en in beweging blijven, draagt bij aan een wendbare organisatie en medewerkers die meebewegen met deze ontwikkelingen. In de praktijk blijkt dat de huidige cultuur aan universiteiten nog niet altijd zo wordt ervaren.

Met organisatiecultuur bedoelen we de normen en waarden die medewerkers met elkaar delen. Het betreft ongeschreven regels binnen de organisatie waar medewerkers (bewust of onbewust) hun gedrag op afstemmen. De organisatiecultuur is lastig te beïnvloeden.

Het organisatieklimaat is makkelijker te beïnvloeden, omdat het concreter en tastbaarder is. Onder organisatieklimaat verstaan we het gedeelde beeld dat medewerkers hebben van de zichtbare aspecten van hun werkomgeving, zoals het beleid en de procedures van de organisatie. Hier valt ook onder het beeld dat medewerkers hebben van het belang dat hun organisatie hecht aan een onderwerp als ontwikkeling en loopbaan. Het organisatieklimaat is van invloed op het gedrag van medewerkers op de werkvloer. Door het organisatieklimaat aan te pakken, kan een organisatie op de langere termijn ook de organisatiecultuur beïnvloeden. Het organisatieklimaat is daarom de ingang van deze dialoogaanpak over de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers.



Door op teamniveau te peilen hoe medewerkers aankijken tegen hun ontwikkeling en loopbaan en daarna daarover met elkaar in gesprek te gaan, kunnen de teamleden, het management en het bestuur tot ideeën en oplossingen komen om (verder) te bevorderen dat medewerkers zich ontwikkelen en in beweging blijven en zodoende inzetbaar blijven gedurende hun werkzame leven.



## Hoofdstuk 3

# Samen op ontwikkelingstour: in het kort

De aanpak **Samen op ontwikkelingstour** is gebaseerd op de bestaande Aanpak Organisatieklimaat: een bewezen effectieve methode die eerder resultaten boekte binnen de zorgsector rondom het voeren van een veilige dialoog en het creëren van een gezond en veilig organisatieklimaat. SoFoKleS legt de focus op het gesprek over ontwikkeling en loopbaan. Het doel is het bewustzijn bij medewerkers en leidinggevenden over hun ontwikkeling en loopbaan te vergroten en vanuit dit bewustzijn tot gedragen acties te komen. Met deze aanpak gaan alle lagen van de organisatie met elkaar in gesprek en kunnen oplossingen worden geïmplementeerd.

**Samen op ontwikkelingstour** is een procesaanpak voor het voeren van een veilige en open dialoog om zo een werkomgeving te creëren waarin aandacht is voor de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers. Met deze aanpak gaan verschillende lagen binnen de organisatie (bestuurders/decanen, leidinggevenden en medewerkers) met 'open mind' met elkaar in gesprek over wat er speelt met betrekking tot de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers. Hierbij formuleren zij ideeën en oplossingen om de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers (verder) te bevorderen die zij vervolgens ook implementeren.

### Drie stappen

De aanpak bestaat uit een aantal stappen die achter elkaar in een ronde worden doorlopen. De deelnemers aan de aanpak doorlopen in totaal drie dialoogrondes.

## DRIE STAPPEN DIE PER RONDE DOORLOPEN WORDEN

### STAP 1

#### *Teampeiling*

In deze stap wordt gepeild hoe het thema ontwikkeling en loopbaan wordt beleefd door leden van de deelnemende teams. Deze stap wordt in de aanpak eenmalig – bij de start – uitgevoerd.

### STAP 2

#### *Teamdialoog*

De teamleden gaan met elkaar in gesprek over de uitkomsten van de peiling. Deze stap wordt in de aanpak in totaal drie keer uitgevoerd. Voorafgaand aan elke teamdialoog vindt een coachingsessie plaats met leidinggevenden ter voorbereiding op het begeleiden van de teamdialoog.

### STAP 3

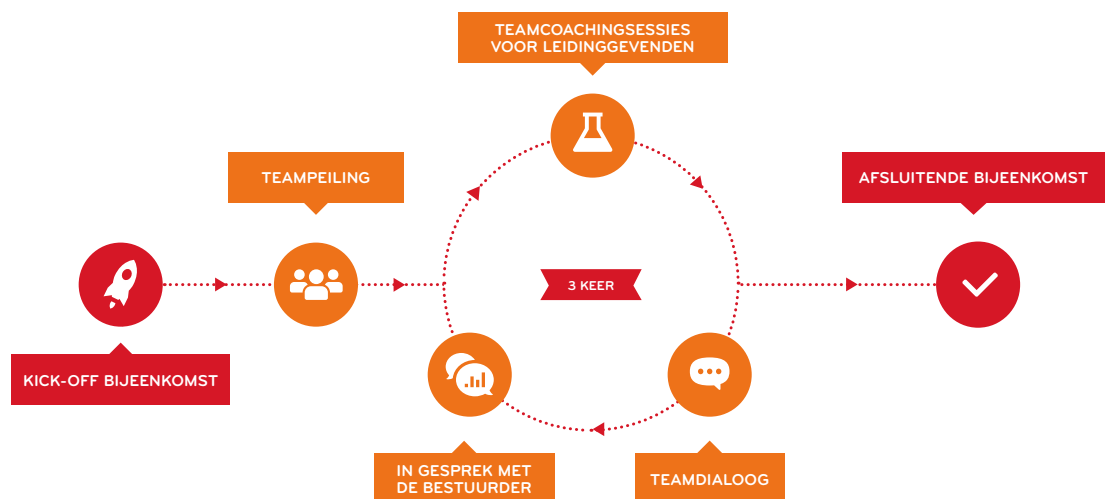
#### *Bestuurder/decaan op de werkvloer*

In deze stap gaat de bestuurder/decaan met het team in gesprek over de uitkomsten van de teamdialoog. Deze stap wordt in de aanpak in totaal **drie keer** uitgevoerd.

In totaal worden drie rondes doorlopen met stap 2 (teamdialoog) én stap 3 (gesprek met bestuurder/decaan). De eerste ronde wordt voorafgegaan door een teampeiling (stap 1). De resultaten van de teampeiling worden gebruikt door de leidinggevenden om de thema's voor de drie teamdialogen te bepalen. Voorafgaand aan elke teamdialoog (stap 2) vindt een coachingsessie plaats voor de leidinggevenden.

## *Samen op ontwikkelingstour*

In dialoog over ontwikkeling en loopbaan



## ***Oplossingsgerichte dialoog***

Uitgangspunt bij alle stappen is dat het gaat om het starten van een oplossingsgerichte dialoog op het gebied van de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers. Door deze dialoog leren medewerkers van elkaar en is er een grote bereidheid om energie te steken in de eigen ontwikkeling en loopbaan en in oplossingen om dit (verder) te stimuleren.

Door dezelfde stappen drie keer te doorlopen, wordt de werkwijze een onderdeel van het gewone werk en gaan medewerkers makkelijker met elkaar de dialoog aan. De doorlooptijd van een ronde is ongeveer acht weken, vooral afhankelijk van de frequentie van (bestaande) teamoverleggen. De totale doorlooptijd van de drie dialoogrondes is ongeveer 24 weken. Na afloop is in de organisatie bekend hoe ontwikkeling en loopbaan wordt ervaren door de medewerkers en wat de dilemma's zijn. De dialoog over ontwikkeling en loopbaan is in gang gezet en wordt open, respectvol en eerlijk gevoerd. Onderdeel van de aanpak is dat leidinggevendenden leren hoe ze het gesprek kunnen voeren zodat medewerkers gezamenlijk eigenaarschap nemen over besluiten die ze nemen over ontwikkeling en loopbaan. Dit onderdeel is het teamcoachen.

De medewerkers leren hoe ze samen eigenaarschap kunnen nemen voor oplossingen. Door de aanpak komt de dialoog over thema's tussen bestuurder/decaan en werkvloer tot stand. De bestuurder/decaan weet wat er leeft op de werkvloer, welke dilemma's er spelen en over welke onderwerpen hij/zij nog moet besluiten of waar nog verder onderzoek voor nodig is. In het open gesprek wordt ook duidelijk waarvoor wél en waarvoor géén oplossingen mogelijk zijn. Daar waarvoor geen oplossingen mogelijk zijn, moet het team weer in gesprek om te bepalen hoe ze er dan samen mee omgaan. De medewerkers voelen zich gesteund door de bestuurder/decaan.

## ***Coachingsessies***

Onderdeel van de aanpak is om de leidinggevendenden een drietal teamcoachingsessies te laten doorlopen. Dit helpt de leidinggevende bij het creëren van een veilig klimaat, een optimale dialoog en toegenomen teamontwikkeling. Om de bestuurder/decaan aangesloten te houden op het ontwikkelingsproces dat het team doorloopt tijdens de uitvoering van de aanpak, kan hij/zij ook deelnemen aan deze teamcoachingsessies.

## Hoofdstuk 4

# Rollen

### Medewerkers

Dit zijn de medewerkers die onderwijs geven aan studenten en/of wetenschappelijk onderzoek uitvoeren, alsook het ondersteunend en beheerspersoneel (obp). De aanpak wordt bij voorkeur bij een aantal teams tegelijk gestart om van elkaar te leren en daarna verder uit te rollen binnen de organisatie. De medewerkers zijn de belangrijkste uitvoerders in de aanpak; zij benoemen de kritische aspecten met betrekking tot hun ontwikkeling en loopbaan en komen met mogelijke oplossingen.

### Leidinggevend

Dit zijn de medewerkers die een leidinggevende taak hebben. In verschillende universiteiten kunnen deze medewerkers verschillende namen hebben, bijvoorbeeld hoogleraar, leidinggevende of afdelingshoofd. Binnen de aanpak zorgen de leidinggevend voor dat alles voor hun team georganiseerd is, dat de dialoog op gang komt en dat iedereen in het team in beweging blijft. De leidinggevende bewaakt het proces, de uitvoering van de dialoog en zorgt dat iedereen aan bod komt en de aanpak tot het gewenste resultaat leidt. De leidinggevende heeft in deze fase dus geen inhoudelijke rol, maar faciliteert en bewaakt het proces.

### Bestuurder/decaan

Dit is iemand uit de top van de universiteit of faculteit die het 'gezicht' van de aanpak is. Belangrijk is dat deze persoon de 'top' vertegenwoordigt, in woord en daad de aanpak uitdraagt, volledige steun van het topmanagement heeft en (volledig) mandaat heeft om besluiten te nemen. De belangrijkste rol van de bestuurder/decaan is om onvoorwaardelijke en zichtbare steun te bieden aan de hele organisatie bij de aanpak. De bestuurder/decaan heeft een voorbeeldfunctie; hij/zij is actief en blijvend betrokken bij de dialoog en zorgt ervoor dat oplossingen doorgezet worden.

### Coaches

De coaches bereiden leidinggevend voor op het voeren van een effectieve teamdialoog. In drie teamcoachingsessies reikt de externe coach tools en methodieken aan waarmee leidinggevend hun eigen vaardigheden en competenties vergroten om de dialoog in het team op gang te brengen.

De aanpak vindt plaats op teamniveau. Er worden tijdens het doorlopen van **Samen op ontwikkelingstour** geen veranderingen gevraagd in de organisatiestructuur en in de werkprocessen.

## Hoofdstuk 5

# Werkwijze

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe de aanpak in de praktijk werkt en wat de rol van de leidinggevende is.

Zoals in de figuur op pagina 9 te zien, bestaat de aanpak uit eenmalig stap 1 (teampeiling) en drie rondes van stap 2 (teamdialoog) en stap 3 (gesprek met directeur/bestuurder). Voor iedere ronde vindt een teamcoachingsessie plaats (in totaal drie sessies). De eerste ronde wordt bovendien voorafgegaan door een kick-off bijeenkomst voor alle deelnemers. Na het doorlopen van de drie rondes vindt een afsluitende evaluatiebijeenkomst plaats voor alle deelnemende teams. Per team vinden er in totaal 11 bijeenkomsten plaats waar u als leidinggevende bij aanwezig bent; hieronder zijn deze schematisch weergegeven.

<b>Activiteit</b>	<b>Deelnemers</b>	<b>Uitvoering</b>	<b>Datum</b>
<b>Vorbereiding</b>			
Kick-off bijeenkomst	Alle teamleden en leidinggeevenden van het project binnen de universiteit	Directeur/bestuurder en intern projectleider (evt. ondersteund door SoFoKleS)	
Teampeiling (stap 1)	Alle teamleden van het project (digitaal)	Intern projectleider i.s.m. SoFoKleS en leidinggeevenden	
<b>Ronde 1</b>			
Coachingsbijeenkomst 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggeevenden</li> <li>• Bestuurder/decaan</li> </ul>	SoFoKleS	
Teamdialoog 1 (stap 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamleden</li> <li>• Leidinggeevenden</li> </ul>	Leidinggevende	
Teamdialoog met directeur/bestuurder 1 (stap 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamleden</li> <li>• Leidinggeevenden</li> <li>• Bestuurder/decaan</li> </ul>	Leidinggevende	
<b>Ronde 2</b>			
Coachingsbijeenkomst 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggeevenden</li> <li>• Bestuurder/decaan</li> </ul>	SoFoKleS	
Teamdialoog 2 (stap 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamleden</li> <li>• Leidinggeevenden</li> </ul>	Leidinggevende	
Teamdialoog met directeur/bestuurder 2 (stap 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamleden</li> <li>• Leidinggeevenden</li> <li>• Bestuurder/decaan</li> </ul>	Leidinggevende	
<b>Ronde 3</b>			
Coachingsbijeenkomst 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggeevenden</li> <li>• Bestuurder/decaan</li> </ul>	SoFoKleS	
Teamdialoog 3 (stap 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamleden</li> <li>• Leidinggeevenden</li> </ul>	Leidinggevende	
Teamdialoog met directeur/bestuurder 3 (stap 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamleden</li> <li>• Leidinggeevenden</li> <li>• Bestuurder/decaan</li> </ul>	Leidinggevende	
<b>Afronding</b>			
Evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectleider</li> <li>• Leidinggevend(n)</li> <li>• Bestuurder/decaan</li> <li>• (enkele) Teamleden</li> </ul>	SoFoKleS	

## ***Kick-off bijeenkomst***

Voor het slagen van de aanpak is het belangrijk dat bestuur en management het nut en de noodzaak van een dialoog over ontwikkeling en loopbaan zichtbaar onderkennen en zich committeren aan het project. Tijdens een kick-off bijeenkomst laat de 'top' van de organisatie dit zien en worden alle betrokkenen geïnformeerd over de aanpak en weten deelnemers wat er gaat gebeuren.

## ***Teampeiling***

In de periode dat u als leidinggevende de eerste teamcoachingsessie volgt, worden de medewerkers individueel uitgenodigd voor de digitale teampeiling. Deze peiling bestaat uit een aantal stellingen over ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden. Deze wordt van tevoren verspreid onder de deelnemers. De teamleden vullen de peiling anoniem in. Doel is om een beeld te krijgen van de belevingsaspecten die een rol spelen bij de ontwikkeling en loopbaan binnen het team.

De uitkomsten van de teampeiling worden door SoFoKleS verzameld. Deze ontvangt u geanonimiseerd ter voorbereiding van de teamdialogen. Als leidinggevende bepaalt u op basis van de uitkomsten de agenda van de teamdialogen en welke aspecten besproken gaan worden. Het kan bijvoorbeeld gaan om aspecten waar negatief op is gereageerd of waarbij veel variatie in antwoorden is.

## ***Teamcoachingsessies***

Onderdeel van de aanpak is dat u als leidinggevende leert hoe u een effectieve teamdialoog kunt voeren en begeleiden. In drie teamcoachingsessies krijgt u theorie en methodieken aangereikt van een externe coach. Zo vergroot u uw eigen vaardigheden en competenties om gezamenlijk eigenaarschap in het team te creëren voor de onderwerpen ontwikkeling en loopbaan. Dit helpt u bij het creëren van een veilig klimaat, een optimale dialoog en het vergroten van de ruimte voor oplossingen binnen het team. Met als uiteindelijk doel: het bewustzijn bij medewerkers (en uzelf) over ontwikkeling en loopbaan vergroten en vanuit dit bewustzijn tot gedragen acties komen.

Als leidinggevende:

- Krijgt u tools in handen om de kwaliteit van de interactie binnen het team op de werkvloer te vergroten;
- Voert u in teamverband gesprekken met medewerkers vanuit een gezamenlijke visie op ontwikkeling en loopbaan;
- Leert u hoe u medewerkers kunt uitnodigen tot nadenken over en zich samen verantwoordelijk maken voor het stimuleren van ontwikkeling en loopbaan.

De werkwijze van het teamcoachen is gebaseerd op een manier van coachen die is beschreven door Marijke Lingsma (Aan de slag met Teamcoaching) en Esther de Haan (Kookboek voor teams, 20 praktische oefeningen voor de teamcoach). Het onderdeel teamcoaching is een eerste aanzet tot leren teamcoachen. In het bestek van dit programma maken deelnemers, in drie keer drie uur, kennis met het teamcoachen; een volledige leergang teamcoaching duurt gemiddeld 6 dagen. Informatie over een leergang teamcoaching is te vinden op: [www.dehaanorganisatiecoaching.nl](http://www.dehaanorganisatiecoaching.nl).

## **Teamdialogoog**

Als leidinggevende zet u de aanpak op de agenda van de teambijeenkomst. Hier vindt de feitelijke teamdialogoog plaats. Hierin gaan de medewerkers met elkaar in gesprek over hun ontwikkeling en loopbaan. Het doel is het bewustzijn bij medewerkers en leidinggevendenden over het belang van ontwikkeling en loopbaan te vergroten en vanuit dit bewustzijn tot gedragen acties te komen. U maakt een keuze uit de resultaten van de teampeiling en bespreekt met medewerkers wat ze er samen aan kunnen doen. Problemen worden zoveel mogelijk direct opgelost en waar nodig achteraf besproken met andere belanghebbenden, zoals facilitaire dienst, HR-adviseurs, bestuurder/decaan, etc. Het denken in oplossingen is het uitgangspunt bij de teambijeenkomst. Daarbij wordt uitgegaan van eigenaarschap van medewerkers.

## **Bestuurder/decaan op de werkvloer**

De bestuurder/decaan gaat in gesprek met teams. Tijdens deze bijeenkomsten be vraagt de bestuurder/decaan de medewerkers. Hij/zij nodigt ze uit hun mening te geven en geeft ruimte aan eigen expertise en invulling. Zaken die in de teamdialogoog aan de orde zijn gekomen, kunnen worden gedeeld met de bestuurder/decaan zodat hij/zij input krijgt voor beleidsmatige (bij) sturing.

## **Rol van de leidinggevende**

Als leidinggevende heeft u de taak om het team te coachen naar een volgende fase van teamontwikkeling. In de praktijk betekent dit dat u zich tijdens de drie teamdialogoogen vooral richt op interventies in het interactieproces. De nadruk ligt op de proceskant; een team leren hoe ze samen tot gedragen acties komen en gezamenlijke afspraken maken. Zodat het team gezamenlijk tot ideeën en oplossingen komt voor ontwikkelings- en loopbaanvraagstukken en eigenaarschap neemt voor de gekozen oplossingen die voor het hele team gelden. In de drie teamcoachingsessies krijgt u handvatten aangereikt om een effectieve dialogoog te voeren en te begeleiden. In het volgende hoofdstuk wordt de opzet van de drie coachingsessies verder toegelicht.

***“Je wordt je bewust van je eigen rol in teamprocessen. Het is soms verrassend wat er gebeurt als je meer ruimte laat voor de ander en wat meer achterover leunt.”***

(citaat uit de zorg)

## **Vijf dimensies van organisatieklimaat**

Als we het hebben over het organisatieklimaat m.b.t. ontwikkeling en loopbaan van medewerkers, dan richten we ons op vijf dimensies die verschillende lagen in de organisatie beslaan (zie onderstaand overzicht). Deze dimensies komen ook terug in de aanpak Samen op ontwikkelingstour. Door meerdere dimensies tegelijkertijd op te pakken, vindt een langdurige verbetering plaats. Medewerkers zijn zich meer bewust van het belang om zich continu te ontwikkelen en in beweging te blijven. Dit verbetert de motivatie en bereidheid om aan de slag te gaan met hun eigen ontwikkeling en loopbaan. Ontwikkeling en loopbaan worden zo een vanzelfsprekend onderdeel in het werk.



## VIJF DIMENSIES VAN ORGANISATIEKLIMAAT

1	<p><b><i>Prioriteit voor ontwikkeling en loopbaan bij het hoger management (bestuurders en decanen)</i></b></p> <p>Hoger management zet ontwikkeling en loopbaan van medewerkers hoog op de agenda en geeft het belang ervan voor de organisatie aan.</p>
2	<p><b><i>Betrokkenheid van de leidinggevende bij ontwikkeling en loopbaan</i></b></p> <p>De leidinggevende is betrokken bij de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers en stimuleert en ondersteunt medewerkers op dit gebied.</p>
3	<p><b><i>Groepsnormen en -gedrag omtrent ontwikkeling en loopbaan binnen het team</i></b></p> <p>Het team is zich bewust van de normen en waarden die spelen in het team en spreekt af om gemaakte afspraken na te komen.</p>
4	<p><b><i>Participatiemogelijkheden bij het bevorderen van ontwikkeling en loopbaan</i></b></p> <p>Medewerkers hebben de ruimte en eigen verantwoordelijkheid om te werken aan hun ontwikkeling en loopbaan.</p>
5	<p><b><i>Communicatie over ontwikkeling en loopbaan</i></b></p> <p>Een heldere, open communicatie helpt om het werkklimaat te verbeteren.</p>

De coachingsessies voor de leidinggevenden zijn direct gericht op het praktisch maken van de tweede dimensie, en indirect op de vierde en vijfde dimensie. De stappen 'teamdialoog' en de 'bestuurder op de werkvloer' zijn gericht op het verbeteren van de eerste, tweede en derde dimensie. De gezamenlijke inzet van de verschillende onderdelen verbetert het organisatieklimaat van de organisatie.

## Hoofdstuk 6

# Teamcoachingsessies

Onderdeel van de aanpak is dat u als leidinggevende leert hoe u een effectieve teamdialoog kunt voeren. In drie teamcoachingsessies krijgt u theorie en methodieken aangereikt van een externe coach. Hieronder staan de drie coachingsessies nader toegelicht.

### Sessie 1

*De vaardigheden die u hier leert, past u toe bij het gesprek met uw teamleden. Daarbij zijn de uitkomsten van de teampeiling die ze van tevoren online hebben ingevuld slechts bedoeld om medewerkers aan het denken te zetten over het onderwerp. Het doel van de gesprekken is te komen tot **gezamenlijke** afspraken met uw team, die bijdragen aan een werkklimaat waarin ontwikkeling en loopbaan wordt gestimuleerd.*

Als leidinggevende is het belangrijk dat u in staat bent gedragsverandering van medewerkers te faciliteren. Teamleden nemen eigenaarschap als ze uitgenodigd worden na te denken over wat ze doen (Homan, 2005): als mensen zich bewust worden van wat ze doen en welk effect hun gedrag heeft, ontstaat er ruimte voor nieuw gedrag (Senge, 1990). De opdrachten in deze opleidingsbijeenkomsten zijn erop gericht dat mensen zelf gaan nadenken. Teamcoachen is de meest duurzame manier om dat voor elkaar te krijgen in een team. Dit programma richt zich op het ontwikkelen van de competenties van leidinggevendenden als teamcoach. Competenties die u kunt inzetten voor het begeleiden van het gesprek met het team als onderdeel van de aanpak en later in werkoverleggen.

In grote lijnen ziet de agenda er als volgt uit:

15 minuten	Welkom en kader van de aanpak <b>Samen op ontwikkelingstour</b>
15 minuten	Kennismaken
15 minuten	Petten van teamleiders
45 minuten	Oefenen met teamcoachen
10 minuten	Koffiepauze
15 minuten	Reflectie op de oefening
10 minuten	Succesfactoren en basispassen van teamcoachen
35 minuten	Oefenen met neerzetten meetlat in gesprek met medewerkers
20 minuten	Opdracht en afsluiten

### Praktijk

Na deze eerste coachingsessie, brengt u het geleerde in praktijk door stap 2 uit de procesaanpak, de dialoog met uw team (zie figuur pagina 8), voor de eerste keer uit te voeren. Daarbij kiest u een thema waarvan de teamleden aangeven dat voor hen van belang is om samen afspraken over te maken (bijvoorbeeld naar aanleiding van de resultaten van de teampeiling die de teamleden van tevoren in stap 1 (zie figuur pagina 8) hebben ingevuld). Introduceer het dialooggesprek vanuit uw visie op dit thema: wat is uw wens voor het team op dit gebied? De volgende bijeenkomst begint met het bespreken van de manier waarop het gesprek met uw team is verlopen. Lukte het om de basispassen teamcoaching toe te passen?

### **Optioneel**

- U kunt de coachingstraining (verder) verdiepen door de dialoogsessie met uw team te laten observeren door een collega. De observator let erop dat u het gesprek start zoals geleerd tijdens de eerste opleidings sessie en uitvoert volgens de basispassen teamcoaching. De observator vult bijlage 5 in.
- Verder kunt u feedback verzamelen van de teamleden over het effect van uw manier van gesprek voeren door hen een feedbackformulier te laten invullen. Dit formulier is te vinden in bijlage 6.

### **Sessie 2**

10 minuten	Introductie programma van vandaag
30 minuten	Reflectie op ervaringen van de eerste dialoogsessie en formuleren leerdoel
20 minuten	Gezamenlijk eigenaarschap creëren in een team en de 4 basispassen van teamcoachen
10 minuten	Koffiepauze
90 minuten	Oefenen met de 4 basispassen & reflectie hierop
20 minuten	Opdracht en afsluiten

### **Praktijk**

Na de tweede coachingsessie heeft u weer een dialoogsessie met uw team (ronde twee), waarbij u de nieuwe stof toepast in de praktijk; u probeert gezamenlijk eigenaarschap bij uw team te creëren. Het onderwerp komt weer voort uit hetgeen het team aangeeft als relevant. Dit kan een ander thema zijn dan in de eerste dialoogsessie. De volgende bijeenkomst begint met het delen van de mate waarin het lukte om in dit gesprek de basispassen teamcoaching toe te passen.

### **Optioneel**

Ook deze keer kan een collega observeren of u het dialooggesprek voert door de basispassen teamcoaching toe te passen. De observator vult weer een observatieformulier in (bijlage 5) en u neemt dit de volgende opleidingsbijeenkomst mee.

***“Door wat passiever te leiden en teamleden actief te betrekken, ontstaat een heel andere dynamiek.”***

(citaat uit de zorg)

### **Sessie 3**

10 minuten	Introductie programma
30 minuten	Reflectie op ervaringen en formuleren leerdoel
20 minuten	Systeemdenken
60 minuten	Oefenen met interactiepatronen (verdieping)
10 minuten	Koffiepauze
10 minuten	Oefenen met gesprekken
10 minuten	Reflectie
30 minuten	Opdracht en afsluiten

### **Praktijk**

Na de derde coachingsessie heeft u weer een dialoogsessie met uw team (ronde drie), waarbij u de verdieping in de praktijk kunt toepassen. Ook tijdens deze teamdialoog komt het onderwerp weer voort uit hetgeen het team gezamenlijk aangeeft als voor hen van belang en dit kan wederom een ander thema zijn dan in de eerste en/of tweede dialoogsessie.

### **Optioneel**

Ook deze keer kan een collega het dialooggesprek observeren en feedback geven door middel van het observatieformulier (bijlage 5).

## Bijlage 1

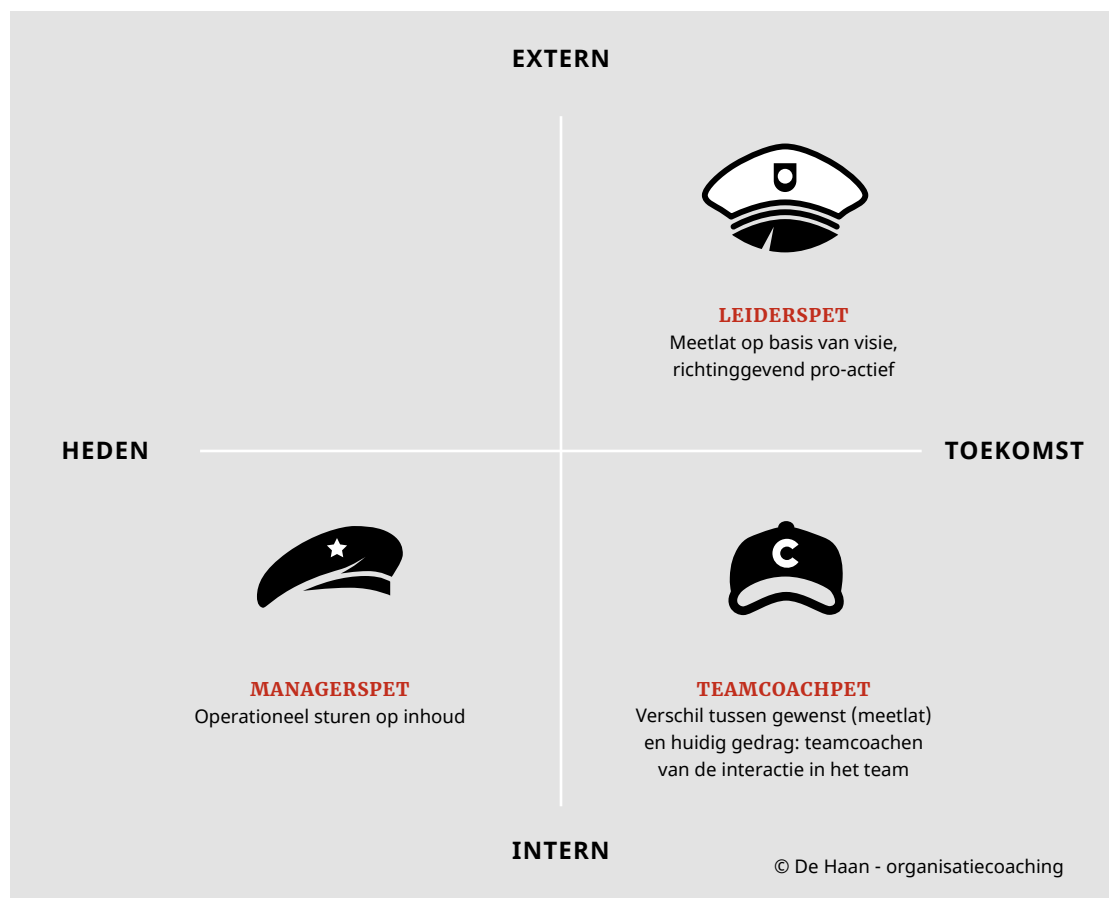
# Petten van de teamleider

## Petten

In de rol van *leidinggevende* heeft iemand een tijdelijke pet op als teamcoach. Naast die pet zijn twee andere petten te onderscheiden: leiderspet, managerspet.

- De **leiderspet** gaat over visie: wat is de ideale situatie ten aanzien van ontwikkeling en loopbaan voor dit team. De leiderspet gaat ook over de context van de organisatie: wat is de visie van de organisatie (bijvoorbeeld op ontwikkeling en loopbaan).
- De **managerspet** gaat over het halen van resultaten en daarop sturen. Dat kan zijn, sturen op het nakomen van inhoudelijke afspraken of sturen op het communicatieproces in het team (bijvoorbeeld door teamleden een beurt te geven, of stille mensen uitnodigen hun inbreng te doen).
- De **teamcoachpet** gaat over het team leren hoe ze samen eigenaarschap kunnen nemen over zowel de inhoud van het gesprek (ontwikkeling en loopbaan) als de manier van communiceren en over procedureafspraken. Om daarna coachend het gat te dichten tussen het ideaal vanuit de leiderspet en de huidige realiteit qua gedrag van de medewerkers in het omgaan met ontwikkeling en loopbaan.

## De petten van de manager



## *Bijlage 2*

# *Vier succesfactoren van een teamcoachingsgesprek*

Om in de praktijk handen en voeten te geven aan het teamcoachen met als doel het creëren van gezamenlijk eigenaarschap, werken we met vier succesfactoren van teamcoaching. Op die manier ondersteunen we de leidinggevende om te werken vanuit heldere beelden, door steeds op herkenbare en vergelijkbare wijze met de medewerkers in gesprek te gaan.

Succesfactoren zijn:

- Meetlat
- Eigenaarschap
- Hier en nu
- Ijsberg

### *1 Meetlat*

Een meetlat kent verschillende abstractieniveaus. De visie die leidinggevendenden hebben geformuleerd is een vorm van meetlat: wat is het ideaal dat zij voor ogen hebben ten aanzien van ontwikkeling en loopbaan? Een andere meetlat is de gezamenlijke afspraken die het team maakt over hun manier van communiceren, die hen helpt om effectief gezamenlijk afspraken te maken over de inhoud?

### *2 Gezamenlijk eigenaarschap*

De mate waarin teamleden zich de ideale situatie eigen hebben gemaakt en zich daar met elkaar verantwoordelijk voor voelen en maken. Dit zie je in gedrag: wat doen ze aan het onderwerp? Hoe praten ze er met elkaar over? Hoe zorgen ze ervoor dat ze hier gezamenlijk eigenaarschap voor nemen? Hoe resultaatgericht nemen ze besluiten om aan ontwikkeling en loopbaan te werken? Hoe zorgen ze dat alle medewerkers meedenken?

### *3 Hier en nu*

Het hier en nu is het aangrijpingspunt voor beweging: wat zie en hoor je in gedrag? Doen alle medewerkers mee, nemen collega's dat waar? Wat doen de 'domantere' teamleden? Wat doen de 'stillere' medewerkers? Hoe verloopt de interactie tussen de oude en nieuwe medewerkers? Hoe verloopt de interactie tussen de leidinggevende en de medewerkers? Wat is het effect daarvan op gezamenlijke besluitvorming?

### *4 Ijsberg*

Ijsberg is de metafoor voor menselijk gedrag. Het deel onder de waterlijn, bepaalt het zichtbare deel boven de waterlijn. De eerste stap is het teamgedrag: welk hier en nu patroon is in het gedrag van het team te zien, met vragen het team te laten nadenken over hun interactiepatroon qua gedrag, om hen daar vervolgens ook afspraken over te laten maken.

## Bijlage 3

# Basispassen teamcoachen

Om gezamenlijk eigenaarschap te creëren voor de acties ten aanzien van ontwikkeling en loopbaan, begint de leidinggevende de teambijeenkomst met de meetlat.

1. We gaan het hebben over onderwerp x omdat uit de peiling naar voren komt dat dit voor jullie een belangrijk onderwerp is. Welke afspraken willen jullie maken over onderwerp x? (meetlat)
2. Observeren van de interactie: (*hier en nu*)  
Kijken naar degene die luistert, luisteren naar degene die praat.  
Wat zie je de luisteraar doen/non-verbaal zeggen? Wordt dit ook hardop gezegd?  
Welke rol hebben de praters, welke rol hebben de stillen, spreken ze elkaar op hun gedrag aan?  
In hoeverre bevordert dit gezamenlijk eigenaarschap op de gezamenlijke meetlat?
3. Benoemen van de interactie: (*hier en nu*)  
'Wat ik waarneem is dat jullie x doen,'  
'Als jullie zo met elkaar communiceren, komen jullie dan tot gezamenlijke afspraken?'  
'Als jullie niet naar elkaar luisteren, gaan jullie dan het resultaat halen?'  
'Als jullie x het woord laten doen, wordt het dan een gezamenlijk feestje, of is het zijn/haar feestje?'
4. Vergroten van het lerend vermogen:  
'Hoe kunnen jullie anders communiceren, zodat jullie wel de gezamenlijke doelstelling gaan halen?'
5. Borgen in een procedure:  
'Welke afspraak willen jullie daarover maken?'

Daarmee heeft het team een nieuwe meetlat, die ze nodig heeft om haar resultaatgerichtheid te bevorderen. En die de leidinggevende voor de volgende bijeenkomst weer een handvat geeft.

In een volgend overleg gaan leidinggevendenden in op denkpatronen en stellen vragen onder de waterspiegel (ijsberg). Dit is alleen effectief als medewerkers de basiscompetenties beheersen (luisteren, zeggen wat ze denken, resultaatgerichtheid). Deze vervolgvragen vallen echter niet in het bestek van dit opleidingsprogramma.

## Bijlage 4

# Overzicht teamontwikkelingsfasen (naar Tuckman)

Fase van teamontwikkeling	Kenmerken team	Gedrag teamleider	Te ontwikkelen samenwerkingscompetenties
<b>M1 Forming</b>	Los zand, bundeling individuen, extrinsieke motivatie, afhankelijkheid van de leidinggevende / coach.	Directe aansturing op inhoud en op individu, risico van 'postbode', oplossingsgericht.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Luisteren</li><li>• Communiceren</li><li>• Resultaatgerichtheid</li></ul>
<b>Taakvolwassenheid</b>	Gericht op eigen taak.		
<b>M2 Storming</b>	Subgroepjes, uitzoeken van 'zo zijn onze manieren', conflicten.	Aansturing op inhoud, druk doende met aansluitingen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Feedback (relationele sensitiviteit)</li><li>• Onderhandelen</li><li>• Conflicthantering</li><li>• Samenwerken</li></ul>
<b>Taakvolwassenheid</b>	Afstemming van taken gebeurt in subgroepjes.		
<b>M3 Norming</b>	Gesloten team met helderheid in normen: "wij zijn het leukste team"; afzetten tegen de rest. Feedback gebeurt, conflicten worden opgelost.	Druk doende met aansluiting bij andere teams / verbinding naar buiten; tijd voor individuen (loopbaan).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiseerbewustzijn</li><li>• Verantwoordelijkheid voor het grotere geheel</li></ul>
<b>Taakvolwassenheid</b>	Resultaatverantwoordelijk voor het eigen systeem.		
<b>M4 Performing</b>	Open team.	Leidersrol bij toerbeurt. Men coacht elkaar.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visionair zijn</li><li>• Innoveren</li><li>• Ondernemerschap</li></ul>
<b>Taakvolwassenheid</b>	Resultaatverantwoordelijk en zelfsturend.		

© Roy de Brabander - Advies, training & coaching



## Bijlage 5

# Formulier observeren teamgesprek van collega

Let op: de observator vult dit formulier in. Bespreek van tevoren welke valkuil de leidinggevende voor zichzelf ziet en waar hij/zij uit wil blijven (bijvoorbeeld door teveel zelf te praten of door de interactie in het team te sturen met beurten geven).

### Activiteit

Leidinggevende heeft de bijeenkomst voorbereid zoals geleerd in de coachsessies

ja  nee

Leidinggevende stelt coachende vragen over de manier van communiceren

ja  nee

Leidinggevende coacht het team in het maken van gezamenlijke afspraken over ontwikkeling

ja  nee

Leidinggevende vraagt het team de gezamenlijke afspraken samen te vatten

ja  nee

Leidinggevende blijft uit zijn/haar valkuil

ja  nee

De samenvatting van de bespreking luidt:


Gemaakte afspraken zijn:


## *Bijlage 6*

# *Feedback uit het team*

### *Onderwerp*

Ik voel me uitgenodigd mee te denken hoe we samen de aandacht voor ontwikkeling en loopbaan in ons organisatieklimaat kunnen verbeteren.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

We hebben afspraken gemaakt over de manier waarop we willen communiceren door de coachvragen van de teamleider.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

We hebben gezamenlijk afspraken gemaakt over ontwikkeling en loopbaan in ons team, door de coachvragen van de teamleider.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

De teamleider heeft ons gevraagd de concrete afspraken aan het eind samen te vatten.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

*Stichting SoFoKleS*  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
T: 070-3765727  
E: [info@sofokles.nl](mailto:info@sofokles.nl)

Deze handleiding is mede tot stand  
gekomen dankzij de ondersteuning  
van Stichting IZZ



Dit project is mede mogelijk gemaakt  
door het Europees Sociaal Fonds van  
de Europese Unie