

# TEAMS IN THE LEAD

Een onderzoek naar:



## TEAMREFLECTIE



Marcel van der Klink  
[marcel.vanderklink@zuyd.nl](mailto:marcel.vanderklink@zuyd.nl)

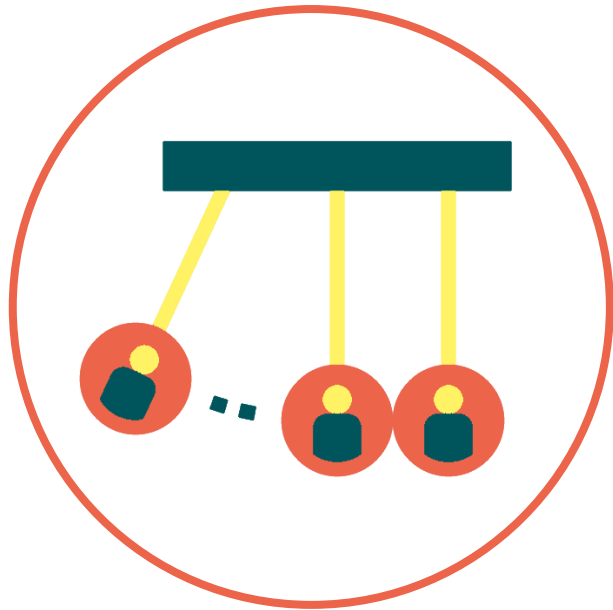
Andrea Klaijzen  
[a.klaijzen@vistacollege.nl](mailto:a.klaijzen@vistacollege.nl)

Mireille Schoonbroodt  
[mireille.schoonbroodt@zuyd.nl](mailto:mireille.schoonbroodt@zuyd.nl)

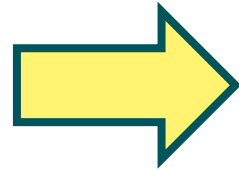
Eveline Tans  
[e.thijs@vistacollege.nl](mailto:e.thijs@vistacollege.nl)

Mieke Koeslag  
[Mieke.koeslag-kreugen@hu.nl](mailto:Mieke.koeslag-kreugen@hu.nl)

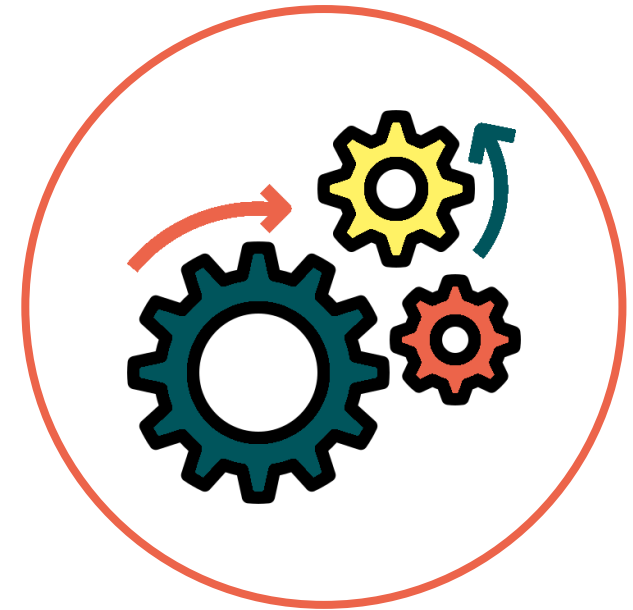
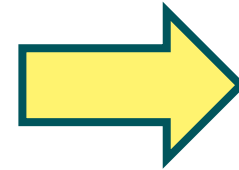
# HET ONDERZOEK



Aanleiding

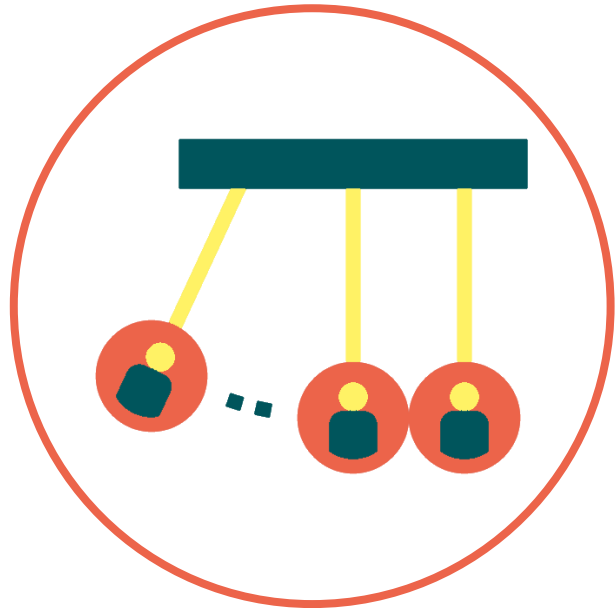


Onderzoeksvraag



Proces

# AANLEIDING



Teamreflectie gaat niet automatisch: vergt gerichte aandacht

Bij Zuyd en Vista College wordt in teams gewerkt en wordt het vraagstuk van teamontwikkeling herkend

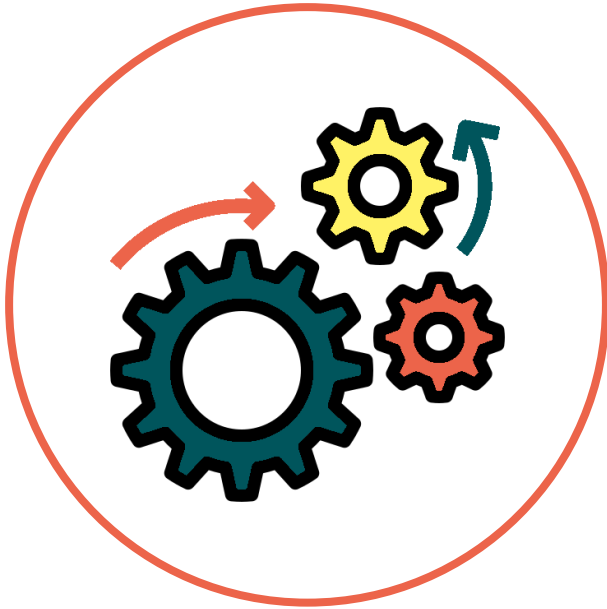
# DE ONDERZOEKSVRAAG



Met welke methodiek kan reflectie in en door het team worden gestimuleerd die leidt tot een gedragen en duurzame volgende stap? *Rekening houdend met de Corona-maatregelen van dat moment*

Er zijn meerdere methodieken en instrumenten voorhanden, maar het blijkt niet eenvoudig te zijn om het goede gesprek over teamontwikkeling op gang te brengen, een volgende stap te zetten en te verduurzamen. Iedereen heeft een andere behoefte en er wordt weinig tijd en ruimte ervaren door teamleden. De betrokken managers en teamleden hebben de wens een methodiek te ontwikkelen die aansluit op de behoeftes van het team en bijdraagt om duurzame gezamenlijk een volgende stap in teamontwikkeling te zetten.

# HET PROCES



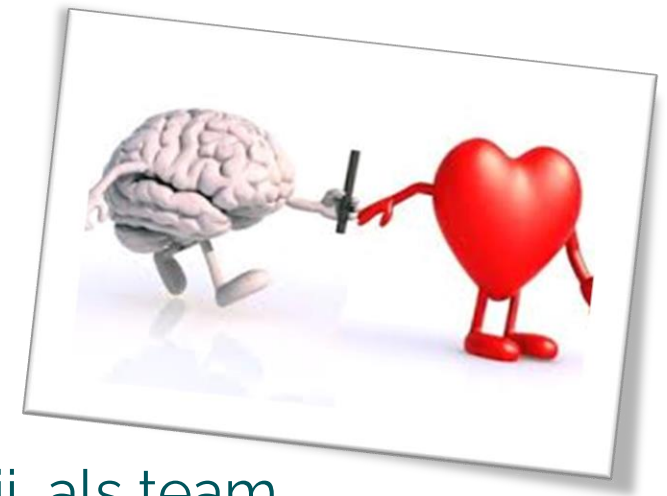
Voor het onderzoek zijn twee teams geworven, één bij Vista College en één bij Zuyd Hogeschool.. Beide teams zijn verantwoordelijk voor een zorgopleiding en wilden zoeken naar nieuwe manieren om te werken aan teamreflectie.

In beide opleidingen waren al instrumenten beschikbaar om aspecten van teams in kaart te brengen maar ontbrak een methodiek om in dialoog te geraken over de gegevens die de instrumenten genereren.

Op basis van literatuur is eerst een model ontwikkeld om de dialoog te bevorderen. Vervolgens is een aanpak ontwikkeld om dit model in beide opleidingen uit te proberen en is een vragenlijst gemaakt om de ervaringen met dit uitproberen in beide opleidingen in kaart te brengen.

# HET MODEL

- 1) Stilstaan/vertragen, emoties, gevoel
- 2) Terugblik, trojspunten, aandachtspunten, waar willen wij, als team, naartoe? Wat is mijn bijdrage?
- 3) Bewustwording, wat hebben wij, als team, nodig? Maak dit inzichtelijk en wat is mijn aandeel?
- 4) Veranderproces, hoe komen wij, als team, tot die verandering? Samen actiepunten verwoorden en zelf benoem wat ik hierin kan betekenen.



# HET MODEL



Vier fases voor reflectie

# ONDERZOEKSRESULTATEN

Vijf pilots uitgevoerd, gevolgd door korte evaluatie

## Respons korte evaluatievragenlijst:

- Zuyd (2 pilots): 9 teamleden, 1 leidinggevende, 1 begeleider/ontwikkelaar
- VISTA (3 pilots): 6 teamleden, 4 onderwijskundig leiders, 1 leidinggevende, 1 begeleider/ontwikkelaar



# ONDERZOEKSRESULTATEN

Resultaten teamleden en onderwijskundig leiders (1)

	Zuyd	VISTA teamleden	VISTA okl
Doel van de aanpak was mij duidelijk	4x mee eens 2x neutraal 3x mee oneens	1x sterk mee eens 4x mee eens 1x mee oneens	2x sterk mee eens 2x mee eens
Ik vond de aanpak leerzaam	3x mee eens 3x neutraal 3x mee oneens	1x sterk mee eens 3x mee eens 1x neutraal 1x mee oneens	2x sterk mee eens 2x mee eens
Ik vond de aanpak plezierig	4x mee eens 1x neutraal 4x mee oneens	3x sterk mee eens 2x mee eens 1x mee oneens	3x sterk mee eens 1x mee eens

# ONDERZOEKSRISULTATEN

Resultaten teamleden en onderwijskundig leiders (2)

	Zuyd	VISTA teamleden	VISTA okl
De aanpak is zinvol voor onze teamontwikkeling	4x mee eens 2x neutraal 3x mee oneens	2x sterk mee eens 3x mee eens 1x mee oneens	
De aanpak zorgt voor verbinding in het team	1x sterk mee eens 3x mee eens 4x neutraal 1x mee oneens	2x sterk mee eens 3x mee eens 1x mee oneens	2x sterk mee eens 2x mee eens
Ons team is erbij gebaat de aanpak vaker toe te passen	4x mee eens 4x neutraal 1x mee oneens	2x sterk mee eens 3x mee eens 1x mee oneens	4x mee eens

# ONDERZOEKSRESULTATEN

Opvallende zaken (1)

Zuyd:

- Leidinggevende waardeert de aanpak voor zichzelf minder positief (de eerste drie stellingen), waardering van de aanpak voor het team wel positief (de laatste drie stellingen)
- Teamleden Zuyd eerste pilot: op een enkel nuanceverschil na eensgezind
- Teamleden Zuyd tweede pilot: uiteenlopende waardering van de aanpak

# ONDERZOEKSRESULTATEN

Opvallende zaken (2)

## VISTA:

- Leidinggevende waardeert de aanpak voor zichzelf en voor het team vergelijkbaar met het merendeel van de teamleden
- Teamleden: doorgaans positief, één teamlid afwijkend antwoordpatroon (*mogelijke oorzaak niet zo zeer te wijten aan de methodiek maar aan de context*)
- Onderwijskundig leiders als aparte pilotgroep allen positief.

# ONDERZOEKSRISULTATEN

Wat zeggen de respondenten over de methodiek?

Enkele citaten:

- *“Zorgt voor onderlinge verbinding, pas op de plaats maken, samen leren”*
- *“Op deze manier blijft het overzichtelijk, helder, iedereen kan zijn woordje doen”*
- *“Start met foto’s is persoonlijk en zegt direct veel”*
- *“Uitgaan vanuit een gevoel en troespunten werkt goed, c.q. is beter dan onmiddellijke focus op verbeterpunten.”*
- *“Reflecteren kost tijd. Inhoud en betrekkningsniveau zouden uit elkaar gehaald moeten worden”*
- *“Werkwijze beter en duidelijker kaderen, de tijd ervoor nemen, evenwicht in inbreng van teamleden bewaren.”*

# ONDERZOEKSRESULTATEN

## Ervaringen van de ontwikkelaars/ begeleiders (1)

Muv laatste pilot ('neutraal') tevreden over pilots, bijvoorbeeld over:

- *“Het gesprek dat opgang kwam, de aandacht die er was voor een ieder, zonder oordeel. Het enthousiasme waar iedereen mee vertelde.”*
- *“De gerichte start van het gesprek. Die eerste stap van stilstaan/ vertragen wordt voor mijn gevoel, nu ik met deze methodiek werk, te vaak overgeslagen. Ik denk oprecht dat deze stap nodig is om de personen uit het hier en nu/ waan van de dag te halen om veel beter in beeld te kunnen brengen wat zich toen (waar ik het samen met de collega's over wil hebben) afspeelde.”*
- *“De benoemde actiepunten aan het einde van het gesprek. Ik had het idee dat de vakgroep hier ook echt mee aan de slag zal gaan. Het werkte inzichtelijk voor mijn collega's terwijl ze zelf tot die inzichten kwamen door de stappen te volgen!”*
- *“De manier van voelen/kijken naar ons zelf en het team mbt piekbelasting/werkdruk”*

# ONDERZOEKSRISULTATEN

Ervaringen van de ontwikkelaars/ begeleiders (2)

Aandachtspunten nav de pilots:

- **Oefening baart kunst:** *“Deze methode is sterk afhankelijk van de vragen die door de gespreksleider gesteld worden. Ik heb wel het idee, dat ik hier nog het een en ander kan verbeteren, om nog meer info los te peuteren bij collega's. Dat is een kwestie van het vaak oefenen, een goede voor bereiding van het gesprek en wellicht een aantal kant-en-klare (algemene) vragen achter de hand te hebben.”*
- **Tijdsbewaking en afsluiting:** *“Daar het via Teams ging, moest iedereen weer snel naar de volgende afspraak.”*
- **Ruimte voor reflectie:** *“Door de mededelingen vooraf van de teamleider was er ruis ontstaan, dit kwam terug in de oefening.”*

# BRONNENLIJST

- Bronnen:
- Groen, M. (2011). *Reflecteren: de basis. Op weg naar bewust en bekwaam handelen.* [pdf]
- Korthagen, F., & Nuijten, E. (2019). *De Kracht van reflectie.* Amsterdam: Boom Uitgevers
- Korthagen, F., & Nuijten, E. (2020). *Krachtgericht coachen.* Amsterdam: Boom Uitgevers
- Vercauteren, Y. (2018). *Loont kijken naar het verleden? Een onderzoek naar de samenhang tussen teamreflectie, innovatie en gedeelde kennismodellen.* Masterproef Universiteit Gent. Geraadpleegd via:  
[https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/509/273/RUG01-002509273\\_2018\\_0001\\_AC.pdf](https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/509/273/RUG01-002509273_2018_0001_AC.pdf)