

Samen als succesvol team

Diversiteit binnen het verpleegkundig team op de
Longafdeling UMCG

Maike Doorman

UMCG, Studentenbureau UMCG
Hanzehogeschool Groningen, Toegepaste Psychologie



Groningen, januari 2016

Diversiteit binnen het verpleegkundig team op de Longafdeling UMC

Groningen, januari 2016

Auteur
Studentnummer

Maike Doorman
293908

Afstudeerscriptie in het kader van

Hanzehogeschool Groningen
Toegepaste Psychologie

Opdrachtgever

P. Boogers
Longafdeling D3, UMCG

Begeleider onderwijsinstelling

M. van der Kloek
Hanzehogeschool Groningen
Opleidingsinstelling

© 2015 Studentenbureau UMCG Publicaties Groningen, Nederland.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd in Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.



‘Maatwerk, professionaliteit en innovatie zijn punten die ik graag nastreef. Als aspirant Toegepast Psycholoog vind ik het interessant hoe men al te werk gaat en hoe dit nog effectiever en positiever zou kunnen, zodat een organisatie zo goed mogelijk met duidelijke richtlijnen en met een positieve sfeer kan draaien en haar missie kan nastreven.’

Samenvatting

‘Gettin’ good players is easy. Gettin’ ‘em to play together is the hard part’ - Casey Stengel

Het zijn juist de verschillen in persoonlijkheid die leiden tot bovengemiddelde prestaties binnen een team. Een combinatie van verschillende persoonlijkheden die elkaar vrij snel vinden, leert een team optimaal te functioneren (Mensen in bedrijf, 2014). Door middel van persoonlijkheidstesten komt men erachter wat iemands kwaliteiten zijn. De toegepaste psycholoog heeft de intentie om door middel van wetenschappelijke theorieën en modellen, de prestaties van de medewerkers op de werkvloer te optimaliseren.

Hier bevindt zich dan ook het begin van het onderzoek. De vraag vanuit het UMCG is; *welke persoonlijkheidstest kan het beste worden ingezet op de longafdeling D3, om de diversiteit in kaart te brengen?* Diversiteit bestaat uit alle kenmerken waarin medewerkers van elkaar verschillen. Een deel van die kenmerken hebben directe invloed op hoe mensen omgaan met hun werklevens en met elkaar (Vries, Ven, Nuyens, Stark, Schie, Sloten. 2005). Geïnspireerd samenwerken vraagt om het zo goed mogelijk gebruikmaken van de diversiteit in de groep (Vroemen, 2009). Dit door middel van elkaars krachten te leren kennen, herkennen en te benutten in een samenwerkingsverband om beter te presteren.

In dit onderzoek wordt de afweging van verschillende persoonlijkheidstesten beschreven en de uiteindelijke keuze voor een test gegeven die het best past op deze afdeling. Op basis van literaire onderzoeken, expert interviews en participerende observaties is er gekozen voor de test Orkestspel (De Hoop, Z.D.). Hier is voor gekozen omdat deze test alle kenmerken bevat die van toepassing zijn om de diversiteit van het team te meten.

Optimaal gebruikmaken van diversiteit in een team vraagt wel om specifieke vaardigheden van leidinggevend en teamgenoten (Van de Ven, 2011). Daarom stopt het onderzoek niet bij het aandragen van een persoonlijkheidstest. In deel twee van het onderzoek wordt besproken hoe er tot een passende coaching methodiek is gekomen voor het werken met de testresultaten, om de diversiteit binnen het team in het voordeel te gebruiken. De meest passende coaching methodiek bleek de STARR methode, omdat deze al bekend is bij de leidinggevend en het beste aansluit bij de leerbehoefte op het gebied van coaching. De leerbehoefte ging uit naar het beter leren toepassen van gesprekstechnieken.

In deel drie van het onderzoek, wordt door middel van een tweetal trainingen ingespeeld op de eerder genoemde leerbehoeften. De eerste training bevat het leren interpreteren van de testresultaten voor de leidinggevend. Om het team zo positief mogelijk te benaderen met de resultaten en wat ze hiermee kunnen doen om de diversiteit binnen het team het beste te kunnen benutten. Daarnaast is er een tweede training gegeven waarin verschillende handvatten voor coaching zijn aangereikt om de individuele ontwikkeling van de medewerkers te bevorderen. Hierdoor leren zij de diversiteit binnen het team te benutten.

Summary

‘Gettin’ good players is easy. Gettin’ ‘em to play together is the hard part’

- Casey Stengel

Differences in personalities lead to above-average performances within a team. A team functions optimally when the combination of different personalities establish each other's qualities easily. (Mensen in bedrijf, 2014). Through the use of personality tests, one can determine the qualities and strengths of each individual. An applied psychologist intends to optimize the workplace for employees, using proven scientific theories and models. This study shows research concerning different theories and models, in order to optimize team collaboration, and moreover, creating an even more successful team, useful for the team on the Longafdeling D3 at UMCG.

This is where the research starts. The main question of the research for the UMCG is: *‘Which personality test, that gives sufficient information about the diversity of the team, is suitable and could be used on the Longafdeling D3?’* Diversity consists of all the characteristics in which employees differ from one another. A part of these characteristics have a direct influence on how people interact with their work life, and when collaborating with their fellow employees. (Vries, Ven, Nuyens, Stark, Schie, Sloten. 2005). In order to work and collaborate in an inspiring manner, a diverse group must bundle its forces and use the diversities to a full extent. (Vroemen, 2009). By means of recognizing, knowing and using strengths of other team members in collaboration, greater performances can be reached. This research elaborates on the advantages and disadvantages of different personality tests, and consequently, the personality test which suits the team the best is chosen. The test that has been chosen is named: ‘the Orkestspel’ (De Hoop, Z.D.). This decision is based on literary research, expert interviews and participated observation. This particular test is chosen, because it contains all the characteristics that are suitable for the team to measure the present diversities.

For the optimal use of diversity, specific skills are needed amongst supervisors, as well as members of the team. (Van de Ven, 2011) That is the reason why the research continues after the personality test is chosen. In part two of this study, a suitable coaching method is shown, which is applicable in coherence with the test results. This coaching method is given in order to benefit from the diversity within the team. The most matching coaching method appears to be the STARR method, as this is already known amongst supervisors, and had the best fit with the learning needs/objectives in the field of coaching. In order to help the supervisors to improve their coaching skills, a training about different techniques for interviewing is given.

This is done in part three of the research, the part that elaborates on the subject practicing. In total, two trainings have been given. The first training entails how the supervisors should interpreted the test results. Firstly, it included how to confront the team with the test results in the most positive way possible. Secondly, what they could do with this to show the diversity within the team, so members of the team can actually make use of each other's strengths. The second training is a training in which various tools for coaching are provided, in order to

stimulate the individual development of the employees, using the test results, so that they learn to utilize the diversity of the team.

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie, de allerlaatste fase van mijn opleiding Toegepaste Psychologie aan de Hanzehogeschool Groningen. In opdracht voor het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) en onder begeleiding van Marijke van der Klok is dit document geschreven. Ik hoop dat deze scriptie voldoet aan de verwachtingen. Tijdens mijn afstudeerfase heb ik van veel mensen steun gehad, in het bijzonder wil ik de volgende personen graag bedanken.

Marijke van der Klok, bedankt dat u mijn afstudeerdocente bent geweest en mij heeft ondersteund tijdens het afstuderen. Graag wil ik u bedanken voor alle nuttige feedback en het delen van uw kennis. Tevens heb ik veel gehad aan onze bijeenkomsten, hier kreeg ik telkens weer positieve energie van. Ik hoop dat ik heb laten zien dat ik erg mijn best heb gedaan. Ook vanuit de Hanzehogeschool Groningen heeft Maarten Koekkoek mij enorm geholpen tijdens deze fase, dank voor de sturende en motiverende gesprekken.

Paul Boogers, bedankt dat u mij heeft aangenomen als afstudeerstudente. Deze opdracht past erg goed binnen mijn interesse en ik heb er met veel plezier aan gewerkt. Tevens bedankt voor alle meetings waarin we al het benodigde concreet konden bespreken. Ook wil ik graag Gerda Halsema bedanken, ik heb ontzettend veel geleerd van onze meeting en het heeft mij erg gemotiveerd om weer met een frisse blik verder te gaan. Kees Sanders, bedankt voor het meedenken en informatie geven over het team, waardoor ik in staat ben gesteld om een passende test te vinden en een passende training te ontwerpen. Natuurlijk wil ik ook het team op de longafdeling D3 bedanken voor het welkom heten tijdens de meeloopdag. Ik vind jullie een ontzettend leuk en hardwerkend team.

Marie-Jose Knops, ontzettend bedankt voor het delen van uw expertise op het gebied van trainen. Ik heb veel gehad aan uw ervaren kennis en kijk op mijn draaiboeken. Sanne van der Ploeg, Rimmer van Poeteren, Douwe Sjoerd Sijbrani en Vera Annen, dank voor het meedenken en het nakijken van mijn documenten op Nederlandse taal. Melanie Doherty, dank voor het motiveren en het geven van concrete feedback.

Als laatste wil ik mijn moeder Denise List bedanken, voor haar mentale steun tijdens het afstuderen en alle liefde die ik heb mogen ontvangen.

Mochten er vragen zijn na het lezen van dit document, dan hoor ik dat graag.

Met vriendelijke groet,

Maaike Doorman

doorman.m.r.@gmail.com

06-52655601

Inhoudsopgave

1. Inleiding	10
1.1. UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM GRONINGEN (AFSTUDEERPLEK).....	10
1.2. AANLEIDING EN RELEVANTIE VAN DE AFSTUDEEROPDRACHT	11
1.3. DOELSTELLING ONDERZOEK.....	12
1.4. MEERWAARDE ONDERZOEK	13
1.5. LEESWIJZER.....	14
2. Methode.....	15
2.1. KWALITATIEF ONDERZOEK.....	15
2.2. LITERAIR ONDERZOEK	15
2.3. EXPERT INTERVIEW EN MEETINGS.....	16
2.4. PARTICIPERENDE OBSERVATIE	17
3. Resultaten	18
3.1. PSYCHOLOGISCHE TESTEN.....	18
3.2. COACHING OM DIVERSITEIT TE BEWAKEN.....	21
3.3. LEREN INTERPRETEREN DOOR MIDDEL VAN EEN TRAINING	26
4 Conclusie.....	30
5 Discussie en vervolgonderzoek	32
5.1. LITERAIR ONDERZOEK	32
5.2. EXPERT INTERVIEWS	32
5.3. PARTICIPERENDE OBSERVATIE	32
5.4. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	33
5.5. VERVOLGONDERZOEK	33
6 Literatuurlijst.....	34
Bijlagen	37
Bijlage I. Aanvullende informatie	38
Bijlage II. Zoektermen literair onderzoek	40
Bijlage III. Draaiboek trainingen	41

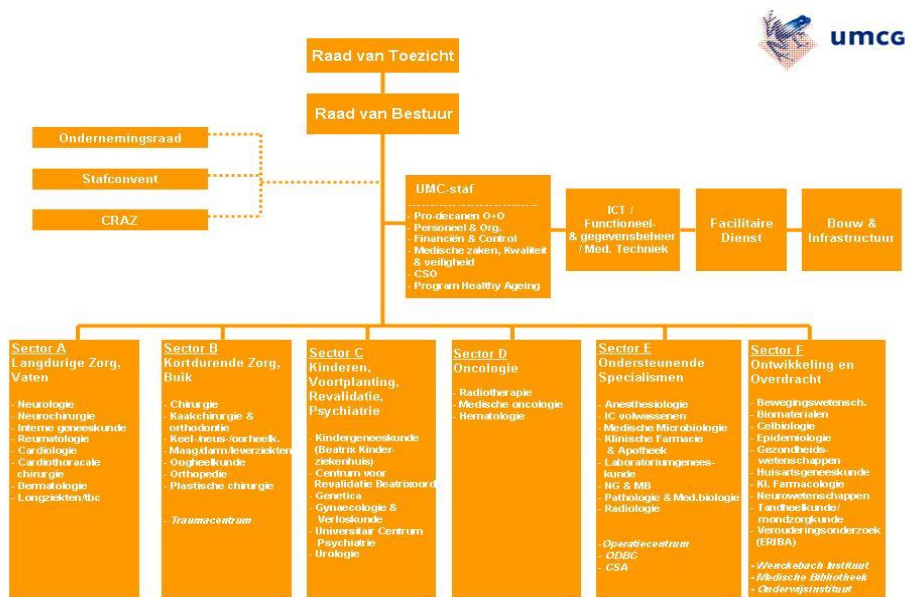
1. Inleiding

Dit hoofdstuk geeft informatie weer omtrent de context van het onderzoek, daarnaast geeft het inzicht over hoe het onderzoek is opgebouwd. Tevens is de meerwaarde van het onderzoek beschreven. Als laatste is er een leeswijzer gegeven.

1.1. Universitair Medisch Centrum Groningen (afstudeerplek)

De organisatie waarin de afstudeeropdracht heeft plaatsgevonden bevindt zich in het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). Het UMCG is één van de grootste ziekenhuizen in Nederland. Tevens is het de grootste werkgever van Noord-Nederland. Ongeveer 10.000 medewerkers werken in de patiëntenzorg en aan vooraanstaand wetenschappelijk onderzoek. Daarbij ligt de focus op het gezond en actief ouder worden. Wetenschappelijke onderzoeken worden samen met de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) uitgevoerd. Daar worden de studenten opgeleid tot arts, tandarts of bewegingswetenschapper en de artsen worden opgeleid tot medisch specialist. Bij het UMCG kunnen de patiënten terecht voor basiszorg, maar ook voor zeer specialistische diagnostiek, onderzoek en/of behandeling. De zorg wordt geleverd door dokters en verpleegkundigen. Samen met het ondersteunend personeel werken zij dagelijks aan een gemeenschappelijke doelstelling: bouwen aan de toekomst van gezondheid.

Het UMCG kent de volgende kerntaken: zorg, onderwijs en onderzoek (UMCG, 2015).

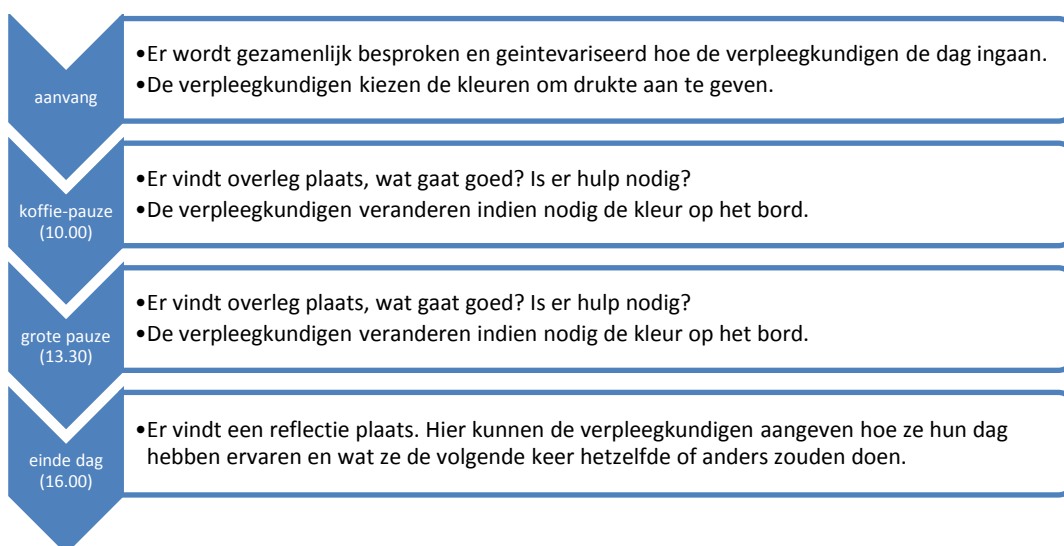


Figuur 1. UMCG in kaart

Het organigram van het UMCG is weergegeven in Figuur 1.

Het onderzoek heeft zich gefocust op de longafdeling van het ziekenhuis. De afdeling betreft specialisme longziekten, dat zich richt op onderzoek en behandeling van aandoeningen van de lagere luchtwegen en de longen. De afdeling heeft meerdere poliklinieken: Longziekten, Longoncologie, Longtransplantatie en Rookstoppoli. De patiënten met longaandoeningen worden daar behandeld. De aandoeningen zijn bijvoorbeeld longkanker, longontsteking, pneumothorax (klaplong) of longembolie (UMCG, 2015). De longafdeling wordt ook wel afdeling D3 genoemd. Deze afdeling bestaat uit één hoofdverpleegkundige; Kees Sanders. Kees Sanders is verantwoordelijk voor alle voorwaarden van de dagelijkse bedrijfsvoering.

Onder Kees Sanders werken drie regieverpleegkundigen; Nienke Kubbinga, Sya Talsma en Marieke Hamakers. De regieverpleegkundigen zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsvoering en de aansturing van het team. Zij hebben een middenpositie, dit houdt in dat zij vanuit het team regieverpleegkundigen zijn geworden en dus tussen het team en de hoofdverpleegkundige instaan. Het team dat weer onder de regieverpleegkundigen staat bestaat uit 43 medewerkers. Iedere regieverpleegkundige heeft zijn eigen coachee van het team. De longafdeling is een afdeling waar het vaak druk is en verpleegkundigen hard aan het werk zijn. Tijdens werkuren werken de verplegers in tweetallen. Hierbij kunnen ze via een bord dat bij de receptie hangt aangeven of ze het druk hebben of juist in staat zijn om andere verpleegkundigen te ondersteunen. Dit geven zij aan door middel van drie gekleurde magneten. Zo staat de kleur rood voor heel erg druk en kan hulp gebruiken. De kleur oranje voor matig druk, maar redt het zonder hulp. De kleur groen voor een wat rustigere dag en kan indien nodig de verpleegkundigen die ‘rood’ aangeven bijspringen. Een dag bestaat uit vaste onderdelen die dagelijks worden doorlopen. Dit is te zien in het figuur hieronder.



Eén keer per jaar is er een evaluatiemoment. Dit is een driegesprek van een verpleegkundige, de bijbehorende coach regieverpleegkundige en de hoofdverpleegkundige Kees Sanders. Tijdens dit gesprek mag de verpleegkundige aangeven wat hij/zij graag anders ziet in de regieverpleegkundigen en in hem/haar zelf. Na dit gesprek worden afspraken gemaakt voor het komende jaar. Indien nodig is er een extra evaluatiegesprek na zes maanden. Er is aangegeven dat de STARR-methode wel bekend is op intranet, maar in praktijk weinig wordt gebruikt en er weinig kennis van is. Er is aangegeven dat zij hier graag meer over willen leren. Een uitleg over de STARR methode is te vinden in hoofdstuk 3 Resultaten (2.4)

1.2. Aanleiding en relevantie van de afstudeeropdracht

Volgens de opdrachtgever loopt het goed op de afdeling Longziekten van het UMCG. De opdrachtgever gaf echter wel aan dat de diversiteit binnen het verpleegkundig team wat aandacht nodig heeft. Het team is groot en bestaat uit verschillende individuen. Elk individu heeft zijn eigen specialisme. Diversiteit aan kennis, achtergronden en persoonlijkheden levert vaak de gelegenheid om problemen of oplossingen van de verschillende kanten te belichten (Buijs & Valkenburg, 2005). Alle verpleegkundigen zijn begaan met de patiënten, maar het is de vraag of er binnen het team (voldoende) evenwicht aanwezig is. Vullen de

verpleegkundigen elkaar goed aan? Halen deze individuen het maximale uit henzelf? Geven ze elkaar voldoende ruimte? Communiceren ze goed met elkaar? Daarnaast is er nog sprake van onzekerheid bij de verdeling van taken. Hierdoor blijven taken liggen of worden niet voltooid. De afspraken worden dan ook niet concreet gemaakt of nagekomen. Geïnspireerd samenwerken vraagt om het zo goed mogelijk gebruikmaken van de diversiteit in de groep (Vroemen, 2009). Meer diversiteit leidt tot meer creativiteit en tot het verkennen van meer oplossingsrichtingen. Zeker bij teams met een complexe taak komt diversiteit de prestaties van het team ten goede (Molleman, 1995). Optimaal gebruikmaken van diversiteit vraagt wel om specifieke vaardigheden van leidinggevend en teamgenoten (Van de Ven, 2011). Om dit in kaart te brengen gebruikt het UMCG momenteel een (psychologische) persoonlijke test genaamd Lumina Learning Spark, deze geeft weer op welk gebied een testdeelnemer, in dit geval een verpleegkundige, het sterkst of minder sterk scoort. Dit kan bijvoorbeeld ‘samenwerken’ of ‘leiderschap’ zijn. De opdrachtgever zou graag een andere test die mogelijk goedkoper, maar even goed is willen gebruiken om de specifieke vaardigheden van de verpleegkundigen in kaart te kunnen brengen. Daarnaast is het de bedoeling dat de hoofd- en regieverpleegkundigen deze test correct kunnen interpreteren om zo een aanknopingspunt te hebben met de rest van het team. Dit wordt verwacht te bereiken door middel van een training. Naast de training over het interpreteren van de gevonden test ziet de opdrachtgever graag dat de leidinggevend beter leren coachen. Hier wordt tevens een training voor gegeven.

1.3. Doelstelling onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is:

- **Het geven van een advies over een psychologische test waarvan de resultaten inzicht bieden in de teamdiversiteit en aanknopingspunten bieden voor HRM-gesprekken op de longafdeling D3, UMCG te Groningen.**

Er is getracht de doelstelling te bereiken aan de hand van de onderstaande onderzoeksvragen.

- 1. Aan welke kenmerken voldoet een test die zowel binnen het HRM van het UMCG past als inzicht biedt in diversiteit van competenties binnen een team?**
 - 1.1. Wat wordt verstaan onder diversiteit van competenties in een team?
 - 1.2. Wat zijn tests die dergelijke diversiteit meten?
 - 1.3. Wat zijn overlappende kenmerken van de gevonden tests?
 - 1.4. Wat voor een tests worden al ingezet binnen het UMCG?
 - 1.5. Welke van de gevonden tests sluit het beste aan bij het HRM van het UMCG?

- 2. Wat zijn kenmerken van een coaching methode waarmee binnen het HRM van het UMCG door leidinggevende en medewerkers constructief gewerkt kan worden met de resultaten uit de test?**
 - 2.1. Wat zijn coachmethoden waarbinnen gebruik gemaakt wordt van testresultaten?
 - 2.2. Wat zijn overlappende kenmerken van de gevonden methoden?
 - 2.3. Vanuit welke visie wordt er gecoacht vanuit het HRM van het UMCG?
 - 2.4. Welke van de gevonden coachmethoden sluit hier het beste op aan?

3. Wat zijn kenmerken van een training voor leidinggevende gericht op het constructief inzetten van de verzamelde testresultaten?

- 3.1. Wat wordt verstaan onder een training voor leidinggevende?
- 3.2. Wat weten de leidinggevende al over coaching en het gebruik van testresultaten hierbinnen?
- 3.3. Wat is de leernoodzaak van de leidinggevendenden?
- 3.4. Wat is het gewenste gedrag van de leidinggevendenden?
- 3.5. Wat zijn de leerdoelen voor de training voor leidinggevendenden?
- 3.6. Wat is een geschikt ontwerp voor coaching voor leidinggevendenden?
- 3.7. Op welke manier kan bepaald worden of de training voor leidinggevendenden tot de beoogde leerdoelen heeft geleid?

Alle bovenstaande onderzoeksvragen vormen de blauwdruk van de uitvoering van dit onderzoek. De gevonden psychologische test (onderzoeksvraag 1) moet inzicht vergaren over de kwaliteiten van de medewerkers van het team, hier wordt direct gezien hoe divers het team is qua kwaliteiten.

Na het vinden van de passende test, is het belangrijk dat de leidinggevendenden (hoofd- en regieverpleegkundigen) weten hoe ze de test moeten interpreteren. Dit is belangrijk omdat zij actief bezig gaan met de testresultaten binnen het team. Zij zullen de testresultaten op teamniveau bespreken en er zullen coaching gesprekken plaatsvinden met de testresultaten als input. Dit wordt aangeleerd door middel van een training (onderzoeksvraag 3). Wanneer alle test resultaten binnen zijn, is het ook belangrijk dat de leidinggevendenden (tevens coaches) weten hoe ze kunnen coachen aan de hand van de testresultaten (onderzoeksvraag 2). Tijdens een training (onderzoeksvraag 3) worden de leidinggevendenden getraind in het gebruik van een passende coaching methodiek, hier leren ze gesprekstechnieken die vervolgens toegepast kunnen worden om meer uit de gesprekken te halen. Meer hierover wordt weergegeven in het hoofdstuk Resultaten (3).

1.4. Meerwaarde onderzoek

Veel mensen besteden een groot deel van hun leven werkend; sommige medewerkers zien hun collega's vaker dan hun eigen gezin of thuissituatie. Het is daarom van groot belang dat iedereen zich thuis voelt op de werkvloer (NIP, 2008). Dit is voor het belang van de medewerker, maar ook voor het belang van de organisatie. Organisaties hebben baat bij gezonde en gemotiveerde medewerker die op de juiste plaats zitten en zich daar verder kunnen ontwikkelen. De arbeid- en organisatiepsycholoog draagt bij aan een optimale klik tussen medewerkers, werk en organisatie (NIP, 2008). Dit onderzoek draagt daarom bij aan de studente arbeid- en organisatiepsychologe, om hier meer ervaring in op te doen.

Door middel van persoonlijkheidstesten komt men erachter waar iemands kwaliteiten zich bevinden. Het zijn namelijk juist de verschillen in persoonlijkheid die leiden tot bovengemiddelde prestaties binnen een team (Mensen in bedrijf, 2014). Een combinatie van verschillende persoonlijkheden die elkaar vrij snel vinden, leert een team

“The benefit of utilising and understanding Team Roles is that not only do we learn more about ourselves, but also a lot about our work colleagues and how to get the best out of them.” – Raymond Meredith

optimaal te functioneren (Mensen in bedrijf, 2014). Er is behoefte aan meer inzicht in de kwaliteiten van de werknemers, om zo optimaal als team te kunnen functioneren. Dit onderzoek beoogt hieraan bij te dragen. Om het team op de longafdeling van het UMCG nog meer te laten optimaliseren door elkaars krachten te leren kennen en hiermee om te leren gaan.

Tot slot heeft dit onderzoek een meerwaarde voor de beroepspraktijk van de toegepast psycholoog. Als toegepast psycholoog staat het onderzoeken en beïnvloeden van werkgedrag centraal. De toegepast psycholoog heeft de intentie om door middel van wetenschappelijke theorieën en modellen de werkvloer te optimaliseren voor de medewerkers. Dit onderzoek gaat opzoek naar verschillende theorieën en modellen om de longafdeling inzicht te geven over de aanwezige diversiteit en hoe dit te benutten. Daarom draagt dit onderzoek bij als meerwaarde voor de beroepspraktijk van de toegepast psycholoog.

1.5. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de methode van het onderzoek weergegeven. In hoofdstuk 3 zijn de resultaten per onderzoeksvraag gegeven. De resultaten geven antwoord op de onderzoeksvragen, zoals beschreven in 1.3. Tevens zijn de onderzoeksvragen in hoofdstuk 3 nogmaals gegeven. In hoofdstuk 4 is de conclusie geschreven, hierin wordt er een terugkoppeling gedaan naar de doelstelling en de onderzoeksvragen. Tevens is daar het antwoord van het gehele onderzoek te vinden. Hoofdstuk 5 geeft de discussie van het onderzoek weer, hier is een reflectie gegeven over de uitvoering van het onderzoek. De literatuurlijst is als volgt, hier zijn alle geraadpleegde bronnen weergegeven. Als laatste zijn de bijlagen toegevoegd. Bijlage I geeft aanvullende informatie over een eventueel vervolgonderzoek. In bijlage II is de lijst met zoektermen tijdens de literaire studie weergegeven. In bijlage III worden de draaiboeken van de gegeven trainingen weergegeven.

2. Methode

In dit hoofdstuk wordt weergegeven hoe de gegevens van dit onderzoek zijn verzameld, geanalyseerd en beoordeeld. Het gehele onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek. Tijdens het onderzoek is er gebruik gemaakt van literaire studies, verschillende interviews en gesprekken met experts en participerende observatie. Hieronder worden de methoden verder toegelicht. Er is begonnen met de basis; het kwalitatief onderzoek.

2.1. Kwalitatief onderzoek

In een kwalitatief onderzoek staan de beschrijving en interpretatie van de problemen in de onderzoekssituatie voorop. Het gaat vooral om het benoemen van gedragingen, uitspraken en tekstdelen uit verzamelde documenten (Reulink, Lindeman, 2005). Hier is voor gekozen omdat een kwalitatief onderzoek een vorm heeft van interpreterend onderzoek, waarbij gegevens op een systematische en controleerbare wijze worden verzameld, geanalyseerd en gerapporteerd (Plochg, Zwieten, 2007). De vorm van het kwalitatief onderzoek is in dit geval documentatie (deskresearch), hierdoor kan het onderzoek herhaald worden en wordt de betrouwbaarheid ondersteund (Plochg, Zwieten, 2007). Hierbij wordt rekening gehouden met het niet opnemen van meningen en opvattingen van de auteur. Tevens is er geen vast pad wat bewandeld hoeft te worden, de cyclus kan door elkaar lopen (Plochg, Zwieten, 2007), waardoor er genoodzaakt is vaker naar hetzelfde te kijken. Deze methoden betreft het gehele onderzoek en is opgedeeld in literair onderzoek, expertinterview en participerende observatie.

2.2. Literair onderzoek

Literair onderzoek is gebruikt bij het vergaren van informatie voor de volgende deelvragen: 1.1. – 1.2. – 1.4. – 2.1. – 2.3. – 3.1. – 3.2. – 3.5. – 3.6 – 3.7. – 3.8.

Deskresearch, ook wel secundaire gegevens genoemd, is onderzoek doen naar al beschikbare gegevens ten behoeve van een probleemstelling. Het zijn gegevens die reeds eerder door anderen zijn verzameld (allesovermarktonderzoek, 2015). Er is gekozen voor deze methode omdat wetenschappelijke artikelen aantonen dat bepaalde informatie bewezen is en het een hoge toegankelijkheid heeft. Tijdens het onderzoek is er gebruikt gemaakt van databanken, deze databanken hebben een toegankelijkheid tot wetenschappelijke artikelen. Er is gebruik gemaakt van de databank Google Scholar en PiCarta. Door aangemeld te zijn tot het systeem van de Hanzehogeschool Groningen was er een grote toegankelijkheid naar wetenschappelijke artikelen. Een aantal voorbeelden van zoektermen die zijn gebruikt tijdens het raadplegen van de databanken zijn: *diversiteit*, *team ontwikkeling*, *teamleren*, *performance*, *empowerment* en *psychologische testen voor teams*. Ook is er gebruikt gemaakt van de website van het UMCG, hier is informatie omtrent de competenties van het team geraadpleegd. De zoektermen op deze website waren: *P&O*, *Verpleegkundigen competenties* en *UMCG in kaart*. In bijlage II kan er een lijst gevonden worden met alle gebruikte zoektermen. Om de betrouwbaarheid van deze methode te waarborgen, is er gezocht naar meerdere artikelen met dezelfde uitkomsten. Tevens is er een vergelijking gemaakt met onderzoeksgroepen. Er is gekeken of uitkomsten overeen kwamen met een team dat een complexe taak heeft op het werk. Tevens is er gekeken of de theorieën toepasbaar waren op volwassenen in een teamverband.

Het literair onderzoek heeft grotendeels gezorgd voor antwoorden tijdens deze studie. Tijdens de beginfase van het onderzoek heeft de literatuur gezorgd voor het aanbrengen van verschillende psychologische testen. Goed literatuuronderzoek leidt niet alleen tot opsomming van gegevens, maar tot een kritische kijk en bespreking van relevante informatie (Krul, 2014). Na verschillende testen tegen elkaar te hebben afgewogen is er gekozen voor een selectie van drie testen. Deze informatie is besproken tijdens een meeting met de opdrachtgever. Het literair onderzoek heeft ervoor gezorgd dat deze informatie beschikbaar was tijdens de meeting. De informatie is verwerkt in een presentatie, die gegeven is tijdens de meeting. In het hoofdstuk Resultaten (3) is deze informatie te vinden. In de tweede en derde fase van het onderzoek is er vooral gebruik gemaakt van aanwezige kennis, opgedaan tijdens de studie Toegepaste Psychologie te Groningen. Boeken zoals Coachen op competenties (Frerichs, J. 2003), Onderwijskundig ontwerpen (Haak, E. & Hoobroeckx, F. 2002) en Trainen een praktijkgids (de Galan, 2003), zijn veel geraadpleegd bij het opzetten van de twee trainingen. Er is gekozen voor deze boeken omdat met de beschreven methode in de boeken al veel mee is geoefend en in praktijk is gebracht.

2.3. Expert interview en meetings

Expertinterviews zijn gebruikt bij het vergaren van informatie voor de volgende deelvragen: 1.4. – 2.3. – 3.3.- 3.4. – 3.5 – 3.6. meetings zijn gebruikt in het vergaren van informatie voor de volgende deelvragen: 1.5. – 2.4.

Bij een expertinterview worden bepaalde personen betrokken bij het onderzoek, deze personen zijn invloedrijk, vooraanstaand en goed geïnformeerd in een organisatie. Zij worden geselecteerd vanwege hun deskundigheid op bepaalde gebieden die van belang is voor het onderzoek (Reulink, Lindeman. 2005). Er is gekozen voor deze methode omdat de experts waardevolle informatie kunnen geven. Hierdoor kunnen betere inzichten worden vergaard en van daaruit gericht worden gehandeld, waardoor de opdracht correct wordt uitgevoerd. Er is gekozen voor een semigestructureerd interview (ook wel kwalitatieve of diepte interviews genoemd) omdat het makkelijk aansluit bij de gevonden literatuur en er kan worden doorgevraagd indien nodig. Hierdoor wordt er vaak meer gedetailleerde informatie gewonnen, wat in kwalitatief onderzoek een doel is (Krul, 2014).

Tijdens het onderzoek hebben er twee expertgesprekken plaatsgevonden. Er is een gesprek geweest met expert Gonda Halsema (P&O, UMCG). Dit gesprek heeft plaatsgevonden op 3 december 2015. Tijdens dit gesprek waren de hoofdthema's coaching en training. In het gesprek is de huidige situatie besproken omtrent het coachen en waar de leernoodzaak ligt voor het verbeteren van de coaching. Hieruit is gekomen dat alle methoden en kennis aanwezig is, maar de leernoodzaak vooral te maken heeft met de gesprekstechnieken. Het UMCG geeft zelf ook trainingen via het Wenkebach instituut. Er is besproken hoe deze trainingen zijn opgezet, om zo beter aansluiting te vinden met de training die tijdens dit onderzoek wordt gegeven. Ook heeft er een gesprek plaatsgevonden met de expert en tevens opdrachtgever Paul Boogers. Dit gesprek heeft plaatsgevonden op 8 december 2015. Tijdens dit gesprek waren de hoofdthema's psychologische testen en coaching. Hieruit is voortgekomen dat de psychologische testen aansluiten bij het onderzoek. Tevens is hieruit voortgekomen dat er meer aandacht nodig is voor de gesprekstechnieken van de regieverpleegkundigen.

Tijdens het onderzoek zijn er meerdere meetings geweest. Tijdens deze meetings zijn verschillende psychologische testen gepresenteerd en gekozen. Ook is er tijdens de meetings aandacht besteed aan hoe het onderzoek verloopt (evaluatie-momenten). Tevens hebben de hoofd- en regieverpleegkundigen aangegeven wat zij verwachten tijdens de trainingen.

Ook heeft er een expertise telefoongesprek plaatsgevonden, Marie-Jose Knops heeft jarenlange ervaring en een eigen bedrijf met het opzetten en uitvoeren van trainingen voor leidinggeven. Door haar kritische kijk op de geleverde draaiboeken heeft het draaiboek tot een betere versie geleid. De draaiboeken zijn te vinden in Bijlage III.

2.4.Participerende observatie

Participerende observatie is gebruikt voor het vergaren van informatie voor de volgende deelvragen: 1.5. – 2.4.

Participerende observatie is een methode om gegevens te verzamelen in een kwalitatief onderzoek. De onderzoeker observeert in het veld, is ter plaatse aanwezig en participeert in de alledaagse activiteiten (Reulink, Lindeman. 2005). Tijdens het onderzoek is er een dag meegelopen op de longafdeling D3 van het UMCG. Tijdens de meeloop dag is er meegelopen met een verpleegkundige. Hierbij zijn alle acties die de verpleegkundige uit heeft gevoerd gevolgd, ook de drie reflectiemomenten van de dag hoorden hierbij. Door hieraan mee te hebben geparticipeerd is er een duidelijk en helder beeld verkregen van de afdeling. Dit is nodig geweest om een passende psychologische test te vinden en te kijken welke test het beste zou aansluiten op deze afdeling.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven. De resultaten worden per hoofd- en deelvraag gegeven.

3.1. Psychologische testen

1. Aan welke kenmerken voldoet een test die zowel binnen het HRM van het UMCG past als inzicht biedt in diversiteit van competenties binnen een team?

- 1.1. Wat wordt verstaan onder diversiteit van competenties?
- 1.2. Wat zijn tests die dergelijke diversiteit meten?
- 1.3. Wat zijn overlappende kenmerken van de gevonden tests?
- 1.4. Wat voor een testen worden al ingezet binnen het UMCG?
- 1.5. Welke van de gevonden testen sluit het beste aan bij het HRM van het UMCG?

1.1. Diversiteit bestaat uit alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Iedere medewerker heeft een eigen unieke combinatie van kenmerken. Een deel van die kenmerken heeft directe invloed op hoe mensen omgaan met hun werklevens (Vries, Ven, Nuyens, Stark, Schie, Sloten. 2005). Het bepaalt namelijk hoe men leert, wat ze nodig hebben om gemotiveerd te blijven en hoe betrokken ze zich bij de organisatie voelen. Door rekening te houden met diversiteit op de werkvloer kunnen organisaties effectiever en efficiënter werken (Vries, Ven, Nuyens, Stark, Schie, Sloten. 2005). Het diversiteitsbeleid zorgt ervoor dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van de verschillende mogelijkheden en krachten die de medewerkers bieden. Diversiteit van competenties zegt iets over waar de ene persoon kwaliteiten heeft over een bepaalde competentie, waar de andere persoon misschien weer wat minder sterk in is. Zo ontstaat er verschil op de werkvloer van kwaliteiten, gericht op de benodigde competenties (Vries, Ven, Nuyens, Stark, Schie & Sloten, 2005).



Figuur 2. Competentieprofiel (UMCG, 2015)

Deze ‘bloem’ is bekend bij iedereen die werkzaam is binnen het UMCG en wordt ook wel het competentieprofiel genoemd. Het competentieprofielmanagement gaat over het werkgedrag van het team. Werken aan de ontwikkeling van het individu en de organisatie is de achterliggende gedachte van het competentieprofielmanagement bij het UMCG (UMCG, 2015). De bloem hierboven is bedoeld om een gemeenschappelijk begrippenkader te creëren van en voor medewerkers. Zo praat iedereen dezelfde taal. Tijdens de jaarlijkse gesprekken worden deze

competenties besproken. Momenteel wordt competentie management in het UMCG toegepast ten behoeve van werving en selectie, jaargesprekken, coaching en begeleiding, loopbaanontwikkeling en opleiding (UMCG, 2015).

1.2.+ 1.3. Om inzicht te krijgen waar de kwaliteiten en minder sterke kanten van medewerkers liggen, kan een psychologische test als instrument worden ingezet. Tests geven een goed inzicht in de criteria die te maken hebben met school- of werkvorming. Ook iemands persoonlijke kenmerken, motivaties en belangstellingen kunnen hieruit worden gelezen (Seegers, 2006). Een test is een formulier wat een kandidaat moet invullen, dat vervolgens wordt gescoord en vergeleken met een normering groep. Hieruit wordt een conclusie over de kandidaat geformuleerd (Seegers, 2006). Voorbeelden van deze testen zijn: NEO-PI-R, GRPI, en Orkestspel.

NEO-PI-R (Hoekste, Fruyt)

De NEO-PI-R persoonlijkheidsvragenlijst is een vertaling van de in 1992 uitgekomen test van Costa & McCrae. De NEO-PI-R meet de vijf belangrijkste domeinen van de persoonlijkheid bij volwassenen, gebaseerd op de Big Five persoonlijkheidsvragenlijsten (Hogrefe, 2015). Met 240 items is de test een veelomvattende beoordeling van de persoonlijkheid. Tevens is de NEO-PI-R één van de meest onderzochte meetinstrumenten ter wereld (Hoekstra, Ormel, Fruyt, Z.D). De vragenlijst wordt gebruikt om uitspraken over de individuele persoonlijkheid te kunnen doen. Dit wordt toegepast bij selectie, bepaling van geschiktheid en ontwikkelprogramma's. De test scoort hoog op betrouwbaarheid en validiteit (Z.D. Hoekstra, Ormel, Fruyt). Persoonlijkheidskenmerken hebben veel invloed op werkstijlen, werkvolvoeding en het effect van werken op de persoon (Hoekstra 1993, uit : Costa). De NEO-PI-R wordt als zeer nuttig ervaren door organisatiepsychologen. Tevens laat de test zien of er leiderschap aanwezig is bij de kandidaten. Dit zou interessant kunnen zijn voor het doorgroeien (Hoekstra 1993, uit : Costa) naar bijvoorbeeld de regieverpleegkundige.

De NEO-PI-R bestaat uit de volgende 5 domeinen en dertig facetten:

Neuroticisme: Angst, Ergernis, Depressie, Schaamte, Impulsiviteit en Kwetsbaarheid (2015, Hogrefe)

Extraversie: Hartelijkheid, Sociabiliteit, Dominantie, Energie, Avonturisme en Vrolijkheid (2015, Hogrefe)

Openheid voor: Fantasie, Esthetiek, Gevoelens, Veranderingen, Ideeën en Waarden (2015, Hogrefe).

Altruïsme: Vertrouwen, Oprechtheid, Zorgzaamheid, Inschikkelijkheid, Bescheidenheid en Medeleven (2015, Hogrefe).

Consciëntieusheid: Doelmatigheid, Ordelijkheid, Betrouwbaarheid, Ambitie, Zelfdiscipline en Bedachtzaamheid (2015, Hogrefe).

De test maakt gebruik van een vijfpunt-schaal vragen, van eens tot oneens.

Digitaal	HTS account nodig (120E - 240E) per jaar
Test afnamen	7.50 Euro
Duur test	35-45 minuten
Validiteit / Betrouwbaarheid	Zeer hoog

De prijzen zijn een geschetst beeld. Dit kan nader worden onderzocht en gevonden worden op www.hogrefe.nl

Voordelen	Nadelen
Zeer hoog betrouwbaar en validiteit (Cotan)	HTS account nodig
Meet wat nodig is	Mag alleen worden afgenomen door Sociaal Psychologen, of door TP onder toezicht van
Digitaal	Niet vergelijkbaar
Testtijd kort	
Uitgebreid beeld kandidaat	
Vaak gebruikt als test door Organisationspsychologen (Costa, 1996)	

GRPI (Backhard)

De GRPI vragenlijst is ontwikkeld om het effect van teamontwikkeling te verhogen. Teamontwikkeling is een lastig proces en het GPRI model is een instrument om naar teams te kijken en een aantal aspecten van teamwork kritisch te bevragen. Er zijn hierbij vier domeinen aanwezig: Goals – Roles – Procedure – Interpersoonlijke relaties (Quixote Consulting, 2011). Een individuele vragenlijst is hiervoor ontwikkeld, dat teamleden aanzet om na te denken over het team functioneren en hun rol daarin. De resultaten creëren bewustwording bij de teamleden van hun individuele functioneren en het functioneren als team. Tevens is het een manier om als team een feedback cultuur te ontwikkelen en dingen bespreekbaar te maken. Om het model succesvol te laten verlopen zijn de volgende zaken van belang: voorwaarden creëren, individuele reflectie (bijvoorbeeld door input van een individuele test), uitwisselen van resultaten (dit kan nominatief of anoniem op een bord) en nabespreking (hier is een psychologische veiligheid voor nodig) (Quixote Consulting, 2011).. De vragenlijst is gebaseerd op het GRPI model.

De vragenlijst is gratis en kan gevonden worden op www.360test.nl. De test wordt als betrouwbaar ervaren en heeft positieve uitkomsten laten zien binnen verschillende bedrijven (ook medische organisaties) (Groepsdynamiek.nl, 2015).

Digitaal	Ja
Test afnamen	Gratis
Duur test	25 minuten
Validiteit / Betrouwbaarheid	Goed

Voordelen	Nadelen
Goed betrouwbaar en valide	Werkt niet met norm
Meet wat nodig is	
Digitaal	Niet vergelijkbaar
Testtijd kort	
Team niveau	

Orkestspel (De Hoop, Z.D.)

Het orkestspel is gebaseerd op het teamrolmodel van Meredith Belbin. De korte test geeft inzicht over de aanwezige teamrollen die ingezet kunnen worden wanneer er sprake is van

samenwerking (dehoopentertainment.nl, z.d). Ieder instrument staat weer voor een andere teamrol. Deze test geeft vooral veel plezier tijdens het evalueren van de test met het hele team. Dit komt omdat je gezamenlijk muziek gaat maken. Tevens laat het krachten van een ander zien waar geleerd van kan worden(dehoopentertainment.nl, z.d).

De vragenlijst en de uitkomsten ervan kunnen worden gezien als een begin van een teamontwikkeling. Door samen na te denken over de gegeven instrumenten en hierover te praten kan het van de individuele muzikant tot een orkestspel leiden (dehoopentertainment.nl, z.d).

Digitaal	ja
Test afnamen	Gratis
Duur test	10 minuten
Validiteit / Betrouwbaarheid	Geen informatie over beschikbaar

Voordelen	Nadelen
Online snel en overzichtelijk	Sociaal wenselijk antwoorden mogelijk
360 graden feedback inbegrepen	Kan kortzichtig zijn
Bespreekbaar beeld team en individu	
Laagdrempelig	

1.4. Een van de instrumenten die al aanwezig is binnen het UMCG is de psychologische Lumina Spark test. Deze weergeeft op welk gebied een testdeelnemer, in dit geval een verpleegkundige het sterkst of minder sterk scoort. Dit kan bijvoorbeeld ‘samenwerken’ of ‘leiderschap’ zijn. Deze test is helaas te duur om beschikbaar te maken voor het hele team.

1.5. Tijdens een meeting met de heer Boogers, mevrouw Halsema en de studenten Bernd Mojot en Maaike Doorman heeft er overleg plaatsgevonden over de beschikbare testen. Tijdens dit overleg hebben beide studenten verschillende testen kunnen voordragen. Dit overleg heeft geleid naar een presentatie dat is gegeven aan de hoofd- en regieverpleegkundigen. Hieruit is gebleken dat de test genaamd Orkestspel zal worden ingezet om diversiteit te vergaren over het team op de longafdeling D3 in het UMCG. De test voldoet aan de volgende kenmerken: *teamniveau, hoge toegankelijkheid, online en korte tijdsduur, gratis, uitgebreid beeld over het team*. Er is gekozen voor de Orkestspel test om de bereidwilligheid tot deelname aan de test te verhogen, gelet op de twijfelende reacties van het team voor deelname aan een test. Het Orkestspel is heel laagdrempelig, waardoor het percentage dat mee zal participeren met de test hoger zal uitvallen (Kees Sanders, Hoofdverpleegkundige D3, 2015). Hierdoor leidt de test weer tot meer informatie omtrent het de aanwezige diversiteit binnen het team.

3.2.Coaching om diversiteit te bewaken

2. Wat zijn kenmerken van een coaching methode waarmee binnen het HRM van het UMCG door leidinggevende en medewerkers constructief gewerkt kan worden met de resultaten uit de test?

2.1.Wat zijn coachmethoden waarbinnen gebruik gemaakt wordt van testresultaten?

- 2.2. Wat zijn overlappende kenmerken van de gevonden methoden?
- 2.3. Vanuit welke visie wordt er gecoacht vanuit het HRM van het UMCG?
- 2.4. Welke van de gevonden coachmethoden sluit hier het beste op aan?

2.1. Coaching met betrekking tot de werkvloer is een van de leermethoden die aansluit op de behoefte van medewerkers en leidinggevendenden om het leren rond het werk vorm te geven (Maagdenberg, 2008). Coachen betreft een-op-een gesprekken van een coach met een coachee. De ontwikkeling van de coachee staat centraal in het gesprek. Daaruit voortvloeiend profiteert de omgeving van de coachee mogelijk ook van het ontwikkelproces dat de coachee doormaakt, door de uitwerking die de ontwikkeling heeft op bijvoorbeeld zijn of haar inbreng in het werkproces. Coachen creëert de ruimte om potentiële kwaliteiten vrij te maken, waardoor medewerkers beter gaan presteren (Frerichs, 2003). Effectieve werk-gerelateerde coaching is dan niet alleen van belang voor de coachee en de coach, maar ook voor de werkgever en de werkomgeving (Maagdenberg, 2008).

“To learn from their experience, teams must create a conversational space where members can reflect on and talk about their experience together” – David Kolb

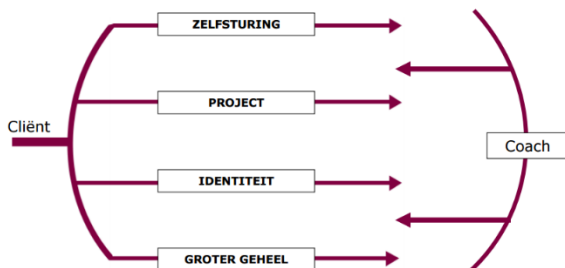
Verschillende coaching methoden werken met testresultaten en dragen bij aan de ontwikkeling van de coachee. Zo is er het Vorkmodel van Vandamme 2009 en de Learning Cyclus van Kolb 1984.

Het Vorkmodel (Vandamme, 2009)

Het Vorkmodel is ontwikkeld door Rudy Vandamme (2009). Het doel van het instrument is drievoudig.

1. De hulpvraag wordt geplaatst in een welgevormde ontwikkeling van de coachee (Vandamme, 2009).
2. De coach heeft met dit instrument een manier in handen om de leiding te houden over het gesprek (Vandamme, 2009).
3. De zelfsturing van de coachee wordt bevorderd door het ingevulde vorkmodel mee te geven met de coachee (Vandamme, 2009).

Hieronder is het Vorkmodel weergegeven (figuur 6):



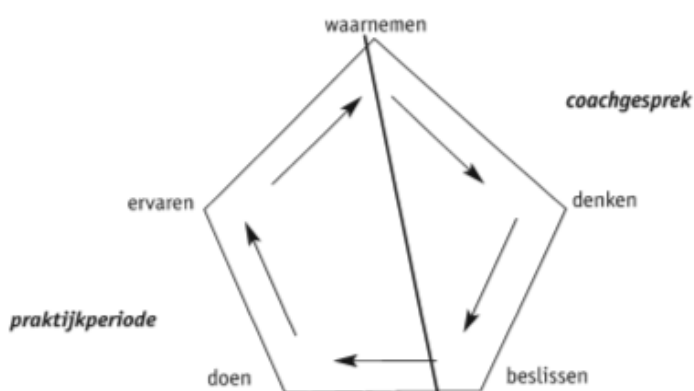
Figuur 3. Ontwikkelingsgericht Coachen. Rudy Vandamme, 2011

In het ontwikkelingsgericht coachen via het Vorkmodel wordt de voortgang opgesplitst in vier sporen. Ieder spoor wordt gezien als noodzakelijke bouwstenen van zinvolle en duurzame persoonsontwikkeling (Het Ontwikkelingsinstituut, 2015). In het model zijn de bouwstenen te zien. Deze methode is ontworpen voor ontwikkelingsgericht coachen en dus toepasbaar met

testresultaten. Het is de bedoeling dat de coachee het model gaat invullen met persoonlijke doelen.

Learning cyclus Kolb (, 1984), beschreven in Frerichs (2003)

Frerichs (2003) geeft aan dat de leercyclus een leerproces aangeeft hoe men kennis opdoet. Door specifiek op elke stap uit de leercyclus in te gaan wordt de effectiviteit van coaching vergroot. De leercyclus van Kolb wordt ingezet op leer- en coachniveau. In dit document wordt het coachmodel besproken. Wanneer de leercyclus wordt geprojecteerd op het ontwikkelingsproces van medewerkers, wordt de cyclus tweedelig. Hieronder wordt het model weergegeven.



Figuur 4. coachcyclus, gebaseerd op leercyclus van Kolb (Frerichs, 2003)

Het model is tweedelig: aan de ene kant bestaande uit waarnemen, ervaren en doen (praktijkperiode) en aan de andere kant waarnemen, denken en beslissen (coachgesprek). Het praktijk gedeelte in de cyclus wordt gevormd door de periode tussen twee coachgesprekken (Frerichs, 2003). Tijdens het coachgesprek is het van belang dat de coach juiste gesprekstechnieken kan toepassen (bijvoorbeeld doorvragen). De coach loopt hier achtereenvolgend de stappen door. Door middel van juiste vraagstellingen: Waarnemen – denken - beslissen. In de praktijkfase is het van belang dat de kandidaat actief bezig is met het handelen naar zijn gekozen competentie (doen). Ook is de kandidaat bezig met het waarnemen van zijn/haar doen (ervaren). Ten slotte is de kandidaat in staat om het resultaat van de actie waar te nemen in de praktijkcontext (waarnemen) (Frerichs, 2003). Door coachen via deze methode, ontwikkelt er een continuüm in het ontwikkelproces tussen praktijk- en leersituatie. Hierdoor ontstaat *deliberate Practice* (Frerichs, 2003). Er is sprake van een *deliberate practice* wanneer de coachee inzicht heeft in zowel het gedrag dat past bij de competentie als de situatie waarin hij of zij dit gedrag kan toepassen of ontwikkelen (Frerichs, 2003).

2.2. De overlappende kenmerken van beide methoden is dat ze allebei werken met ontwikkelingsgericht coachen via een model. Beide methoden leveren bijdragen aan het bevorderen van de groei van een coachee. Tevens zijn beide methoden in staat om te werken met testresultaten.

2.3. Om erachter te komen welke methode het beste aansluit bij de visie van het HRM vanuit het UMCG heeft er een expertise gesprek plaatsgevonden met Gonda Halsema. Tijdens

dit gesprek kwam naar voren dat eigenlijk alle materialen voor coaching aanwezig zijn binnen het UMCG en wordt gegeven via het Wenkebach instituut (materialen zoals het coaching protocollen). Echter zou de focus wat meer kunnen worden gelegd op de gesprekstechnieken van de hoofd- en regieverpleegkundigen. Aangegeven is dat de STARR techniek aanwezig is, maar de gesprekstechniek daarop nog wat aandacht kan gebruiken. Uit het gesprek is gebleken dat de methode die hier het beste op aansluit de methode van Kolb is. Dit is gebleken omdat vanuit het Wenkebach instituut al gewerkt wordt met deze methode en de STARR techniek ook wordt besproken in Frerichs 2003. Echter is ook aangegeven dat het de hoofd- en regieverpleegkundigen niet te moeilijk moet worden gemaakt, dus is er gekozen om meer van hetzelfde uit te voeren: STARR met betere gespreksvoering, gebaseerd op Kolb.

2.4. Om deze methode juist toe te passen wordt ervaring met gesprekstechnieken aangeraden. Omdat de vragen tijdens het coachgesprek gebaseerd zullen zijn op de STARR-methode, richt deze studie zich op de volgende competenties die aan bod komen tijdens gespreksvoering: doorvragen, beïnvloeden door Leary (1957) en concrete doelen opstellen. De keuze voor deze methode is tot stand gekomen na gesprekken met Gonda Halsema en Kees Sanders. Beiden gaven aan dat zij van mening zijn dat goede gespreksvoering een toegevoegde waarde geeft aan de ontwikkeling van het team. De STARR-methode is een methode om kandidaten een concreet voorbeeld te kunnen geven en dit zichzelf kunnen laten inzien. De kern van de STARR-methode luidt: STARR staat voor Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie.

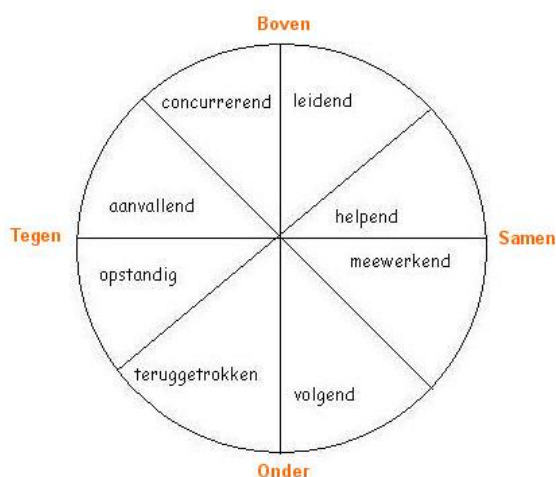
“ Gedrag uit het recente verleden, is de beste voorspeller van toekomstig gedrag ”
– W.C. Byham uit: *Seegers 2006*

Doorvragen

Doorvraag-vragen komen voort uit een reactie op een antwoord vanuit de coachee of geïnterviewde. Doorvraag-vragen zijn concreet, precies gericht, geven een illustratie en horen motiverend te zijn. Tevens speelt de coach hier in op de situatie (CS.ru.nl, z.d.). Doorvraag-vragen zijn bedoeld om de ontvanger een helder beeld te laten ontwikkelen over wat de zender daadwerkelijk bedoelt. Dit wordt uitgevoerd door gerichte vragen te stellen over het aanwezige onderwerp, net zolang tot er een volledig beeld is over wat de coachee bedoelt. Dit zou moeten worden toegepast door de hoofd- en regieverpleegkundigen op elk moment tijdens het STARR gesprek.

Beïnvloeden door de Roos van Leary (1957)

De Roos van Leary is een hulpmiddel voor de communicatie. Het helpt bij het analyseren van gedrag en het beter begrijpen van een ander. Ook geeft het hulp om in te spelen op het gedrag van een ander. Hierdoor draagt het bij aan verbetering van de communicatie in een team (Kerpel, 2015). Hieronder is het model weergegeven.



Figuur 5 Roos van Leary, google images

De Roos van Leary gaat uit van actie en reactie, oorzaak en gevolg, zenden en ontvangen. De roos laat zien welk gedrag door bepaald gedrag wordt opgeroepen en hoe dit gedrag te beïnvloeden is (Elshout- van Gaal, 2015). Op deze manier kan communicatie worden beïnvloed. Het werkt als volgt:

- Boven gedrag roept onder gedrag op (Elshout- van Gaal, 2015).
- Onder gedrag roept boven gedrag op (Elshout- van Gaal, 2015).
- Tegen gedrag roept tegen gedrag op (Elshout- van Gaal, 2015).
- Samen gedrag roept samen gedrag op (Elshout- van Gaal, 2015).

Door het begrijpen en het weten toe te passen van de Roos van Leary kan de coach verhelderend en effectief gesprekken voeren (Kerpel, 2015) met de coachee.

Concrete leerdoelen opstellen

Hoe concreter de leerdoelen zijn beschreven, hoe groter de kans aanwezig is dat de leerdoelen ook worden gerealiseerd (Groenenboom, 2008). Een manier om leerdoelen concreet te beschrijven is de SMART-formulering. Binnen het bedrijfsleven is de SMART-formulering een van de meest effectieve manier om doelen op te stellen met de meeste kans op realisatie (Yourcoach BVBA, 2009). SMART staat voor:

S: Specifiek, beschrijf wat je gaat doen en het resultaat wat je wilt bereiken

M: Meetbaar, probeer de te ondernemen acties meetbaar te maken

A: Acceptabel, stel de doelstelling zodanig op dat deze voor jou ook echt uit te voeren is

R: Realistisch, maak het doel realiseerbaar, dat je daadwerkelijk kan uitvoeren

T: Tijdsgebonden, de termijnen waarbinnen het doel behaald moet worden (Yourcoach BVBA, 2009).

Door deze vaardigheden op te helderen door middel van een training bij de hoofd- en regieverpleegkundigen zal de gekozen coach methoden (Kolb met STARR techniek) beter tot uiting komen. Onderzoeksvraag 3 gaat hier verder op in

3.3.Leren interpreteren door middel van een Training

3 Wat zijn kenmerken van een training voor leidinggevende gericht op het constructief inzetten van de verzamelde testresultaten?

- 3.1. Wat wordt verstaan onder een training voor leidinggevende?
- 3.2. Wat weten de leidinggevende al over coaching en het gebruik van testresultaten hierbinnen?
- 3.3. Wat is de leernoodzaak van de leidinggevendenden?
- 3.4. Wat is het gewenste gedrag van de leidinggevendenden?
- 3.5. Wat zijn de leerdoelen voor de trainingen voor leidinggevendenden?
- 3.6. Wat is een geschikt ontwerp voor de trainingen?
- 3.7. Op welke manier kan bepaald worden of de training voor leidinggevendenden tot de beoogde leerdoelen heeft geleid?

3.1. Trainen is het stimuleren van veranderingen van gedrag, vaardigheden en overtuigingen bij de deelnemers (de Galan, 2003). Om gedrag te veranderen is het nodig dat deelnemers hun vaardigheden verbreden en bijstellen. De deelnemers hebben zelfvertrouwen nodig, zodat zij daadwerkelijk dingen vernieuwend en anders durven aan te pakken (de Galan, 2003). Om zelfvertrouwen en veiligheid in de training te bewaken is het van belang om te investeren in de mensen. Er dient tijd en aandacht te worden geïnvesteerd in de kennis en vaardigheden van de deelnemers (Koning, Meelker, Scheurmink, Veltman, Nijhuis, F .2011). In het algemeen wordt van leidinggevendenden verwacht dat zij hun medewerkers stimuleren, begeleiden en motiveren om een ontwikkeling door te maken (bvo, Z.D.). Eén van de meest effectieve wijze om dit te doen, is door hen op positieve manier te coachen. Om ze goed te coachen is het nodig om te weten waar de kwaliteiten en minder sterke punten liggen van een medewerker. Een training over het interpreteren van de testresultaten (leren interpreteren) én een training over coaching (coaching tips) is daarom opgezet voor de hoofd- en regieverpleegkundigen (de leidinggevendenden) van de longafdeling D3, UMCG. Hier is voor gekozen na een expertgesprek met de opdrachtgever Paul Boogers en met de hoofdverpleegkundige Kees Sanders.

3.2. Gebleken uit een gesprek met Gonda Halsema is, dat de leidinggevendenden allemaal trainingen hebben gevolgd met betrekking op coachen. Dit is uitgevoerd door het Wenkebach instituut. Hierin hebben zij geleerd hoe de STARR methode werkt en hoe ze dit kunnen toepassen. Echter is gebleken dat dit in praktijk niet altijd wordt toegepast. Tijdens het gesprek is ook aangegeven dat de leidinggevende nog geen ervaring hebben met het coachen, specifiek op testresultaten.

3.3 Het vaststellen van de leernoodzaak is gedaan door middel van een expertise gesprek met Paul Boogers. Hieruit is voortgekomen dat de leernoodzaak vooral ligt bij het correct kunnen interpreteren van de gekozen test. Deze training is van belang zodat de hoofd- en regieverpleegkundigen actief aan het werk kunnen gaan om het team in balans te laten werken met herkenning voor de krachten van collega's. Door het begrijpen wat de test meet en zegt over het team en individu, kunnen de leidinggevendenden hiermee aan het werk. De leernoodzaak voor de training over coaching is vastgesteld tijdens een expertise gesprek met Gonda Halsema, hier is gebleken dat de behoefte tijdens de training over coaching voornamelijk

uitgaat naar het ophelderen over de STARR techniek, verschillende gesprekstechnieken en het beïnvloeden van het gedrag tijdens het gesprek (Roos van Leary). Dit is van belang zodat de coachende systematischer te werk gaat en op deze manier doelen beter behaald kunnen worden. Tijdens een gesprek met de hoofdverpleegkundige Kees Sanders, is aangegeven dat hij zich hierbij aansluit.

3.4. Het gewenste gedrag van de deelnemers (leidinggevend) is dat zij na de eerste training in staat zijn om de test uit te kunnen leggen en de resultaten te kunnen bespreken met het team, om zo de diversiteit in het voordeel te gebruiken. Het gewenste gedrag van de deelnemers na de tweede training is, dat zij in staat zijn coachende wijs de testresultaten individueel kunnen bespreken en hier de nieuwe gesprekstechnieken kunnen toepassen. Het gewenste gedrag is vastgesteld tijdens de gesprekken met de opdrachtgever Paul Boogers en Gonda Halsema.

3.5. De leerdoelen zijn opgedeeld in drie verschillende typen leerdoelen (de Galan, 2003). *Het kennisniveau* (navertellen, benoemen, opnoemen), *het inzichtniveau* (uitleggen, verschil aangeven, verklaren, omschrijven, vergelijken) en *het toepassingsniveau* (maken, ontwerpen, uitvoeren, toepassen in praktijk). Per leerdoel is aangegeven op welk niveau dit wordt behandeld.

Buiten leerdoelen voor de deelnemers, is er ook een leerdoel voor de trainer (de Galan, 2003):

- Groepsveiligheid creëren, de groep open laten staan voor het ontvangen van feedback van elkaar.

Het leerdoel voor de deelnemers van de training ‘leren interpreteren van de test’ is:
Aan het einde van de training zijn de deelnemers bekend met de gekozen test (Orkestspel) en weten zij wat de achtergrond is van deze test. Ook zijn de deelnemers in staat om de testresultaten te bespreken met het team om zo inzicht te geven over de aanwezige krachten binnen het team.

De sub-leerdoelen voor de training ‘leren interpreteren van de test’ zijn:

- a. Aan het eind van de training hebben de deelnemers kennis gemaakt met het theoretisch kader van de test ; Belbin teamrollen (kennisniveau)
- b. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers uitleggen wat het orkestspel inhoudt (inzichtniveau)
- c. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers verschillende uitkomsten met elkaar vergelijken (inzichtniveau)
- d. Aan het eind van de training weten de deelnemers hoe ze uitkomsten van het team kunnen aanpakken om de team communicatie te bevorderen (toepassingsniveau)

Het leerdoel voor de deelnemers van de training ‘coaching tips’ is:
Aan het einde van de training zijn de deelnemers in staat om op te noemen wat STARR, SMART inhoudt en hebben ze ervaring met het toepassen van de gesprekstechniek doorvragen. Tevens weten de deelnemers wat de Roos van Leary betekent.

De sub-leerdoelen voor de coachtraining zijn:

- a. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers opnoemen wat STARR inhoud (kennisniveau)
- b. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers opnoemen wat SMART inhoud (kennisniveau)
- c. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers de methode STARR toepassen (kennisniveau)
- d. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers de SMART formulering toepassen (toepassingsniveau)
- e. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers beter doorvragen (toepassingsniveau)
- f. Aan het eind van de training weten de deelnemers wat de Roos van Leary is en hoe ze dit kunnen toepassen (toepassingsniveau)

Het ordenen van de leerstof is gedaan door middel van deskresearch en door de uitkomsten van het onderzoek, zoals geschreven in de resultaten van onderzoeksvraag 1 en 2. De leerstof die behandeld zal worden tijdens de training voor leren interpreteren is het interpreteren van de test Orkestspel. De achtergrond en theorie van de test zal worden behandeld. Tevens zal er aandacht worden besteed aan een methode over hoe de testresultaten met het team besproken kan worden, om op deze manier positief om te gaan met de diversiteit dat aanwezig is binnen het team. De leerstof die behandeld zal worden tijdens de coachtraining is de STARR-methode en diverse gesprekstechnieken, namelijk: doorvragen, SMART formulering en de Roos van Leary. Dit is gevonden tijdens het onderzoeken van deelvraag 2 van deze studie en er is gebleken dat hier de behoefte naar is.

3.6. Voor het uitvoeren van deze trainingen is gekozen voor de informatie uit de Galan (2003) en Hoobroeckx en Haak (2002). Met de methode uit Hoobroeckx en Haak (2002) is eerder gewerkt en ervaring opgedaan. Dit is daarom meer verantwoord om toe te passen tijdens het geven van de training aan de hoofd- en regieverpleegkundigen. Deze methode is gekozen om het draaiboek op te zetten. Volgens de stappen van Hoobroeckx en Haak (2002) is het draaiboek ontworpen. Tevens is het draaiboek opgestuurd naar Marie Jose Knops, expert op het gebied van ontwerpen en het geven van trainingen. Zij heeft ervaring met het trainingsboek van de Galan (2003). Haar feedback is verwerkt in het draaiboek, zo staat in bijlage III een betere versie van het draaiboek. De gegeven feedback was gegeven over het concretiseren van de leerdoelen. Het draaiboek is tevens gestuurd naar de opdrachtgever voor feedback. De gegeven feedback luidde: *“Het draaiboek ziet er uitstekend uit. Ik heb geen op- of aanmerkingen, behalve: heel goed gedaan.”* – Paul Boogers

Hoobroeckx en Haak (2002) gebruiken een systematiek dat bestaat uit zes stappen:

1. Het vaststellen van de leernoodzaak van de deelnemers
2. Analyseren van het gewenste gedrag van de deelnemers
3. Het vaststellen van leerdoelen van de deelnemers
4. Het ordenen van de leerstof voor in het draaiboek
5. Het didactisch vormgeven van het draaiboek
6. Het evalueren van het draaiboek

Het didactisch model dat is gekozen voor de uitvoeringen van beide trainingen is het OPOE model (de Galan, 2003). OPOE staat voor de beginletters van de fasen Hoobroeckx en Haak (2002): **O** (oriëntatie op de leerstof) – **P** (presentatie van de leerstof) – **O** (oefening) – **E** (evaluatie en toetsing). Hier is voor gekozen omdat de doelgroep wel wat ervaring heeft met de test Orkestspel en ook ervaring heeft met coaching, maar nog niet concreet is hoeveel ervaring. Daarom wordt er begonnen met de oriëntatie fase. Hier wordt dan een onderwijsleergesprek ingezet (de Galan, 2003). Dit houdt in dat de trainer kennisvragen zal stellen om te toetsen of de deelnemers theoretische kennis hebben met betrekking tot de stof. Vervolgens wordt in beide trainingen een stukje theorie behandeld, door middel van een PowerPointpresentatie. Hier wordt de leerstof gepresenteerd. Wanneer blijkt dat de deelnemers de stof al kunnen opnoemen, kan er een selectie worden gemaakt in de slides van de PowerPoint. Het is belangrijk dat de deelnemers zelf gaan oefenen, zodat zij de geleerde stof in praktijk kunnen brengen. Dit zal gedaan worden door middel van een praktijksimulatie (rollenspel), deze dient om te oefenen met het toepassen van een bepaald gedrag in een gesimuleerde situatie (de Galan 2003). Tenslotte wordt de stof geëvalueerd, er wordt teruggekoppeld naar de leerdoelen. Tevens worden hierdoor de deelnemers aangespoord om na te denken over wat ze geleerd hebben en wat zij mee kunnen nemen naar de praktijk. Door evaluatie is de kans groter dat de geleerde stof langer blijft hangen (Sousa, 2011). Verder wordt er aan het einde van de training gevraagd hoe de deelnemers de geleerde stof zullen uitvoeren en hoe ze de training hebben ervaren. Dit dient ook als evaluatie en leermoment voor de trainer.

3.7. Het is belangrijk dat er een veilige sfeer aanwezig is tijdens de training. De deelnemers moeten openstaan voor het ontvangen van elkaars feedback. Er moet sprake zijn van wederzijds vertrouwen tussen de deelnemers en trainer, dit is mogelijk te maken met een goede kennismaking (Hart, Kindle-Hudson, 2012) . Daarom worden beide trainingen gestart met een ijsbreker; een kennismakingspel. Dit moet er voor zorgen dat de deelnemers zich op hun gemak gaan voelen. Hierdoor zullen de deelnemers openstaan voor de training en dus de leerdoelen eerder behalen (Sousa, 2011).

Aan het einde van de training moet het hoofddoel zijn behaald. Per subdoel wordt er ook kort geëvalueerd (zie draaiboek). Dit wordt dan gedaan per trainingsonderdeel. Doordat er nu wordt gewerkt met meerdere hoofddoelen is er besloten om ook meerdere keren te evalueren naar de hoofddoelen. Aan het einde van ieder trainingsuur, wordt nagegaan in hoeverre de deelnemers deze doelen beheersen.

Dit wordt gedaan door kort de theorie te herhalen, hierbij is het van belang dat de deelnemers aan het woord zijn. De trainer kan vragen stellen, dit zijn open vragen die de deelnemers dan zelf moeten invullen. Door te kijken wat de antwoorden zijn kan bepaald worden in hoeverre de deelnemers het hoofddoel beheersen. Tevens wordt gevraagd hoe de deelnemers het in de toekomst nog beter zouden kunnen doen en hoe ze de training hebben ervaren. Dit dient ook als evaluatie voor de trainer, de trainer leert hier dan ook uit.

4 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen van deze studie. Gezien deze studie drie onderzoeksvragen bevat, is de conclusie in drie delen geschreven.

De eerste onderzoeksvraag luidt als volgt:

Aan welke kenmerken voldoet een test die zowel binnen het HRM van het UMCG past als inzicht biedt in diversiteit van competenties binnen een team?

Uit deze studie is gebleken dat de testen NEO-PI-R, GRPI, Orkestspel inzicht bieden over de aanwezige diversiteit van competenties binnen een team. De overlappende kenmerken van deze testen zijn :

- De tests hebben een hoge betrouwbaarheid/validiteit
- De tests hebben een uitgebreid beeld over het team
- Het maken van de test kan online
- De tests hebben een korte tijdsduur
- De tests zijn gratis (of goedkoop)

Instrumenten die al aanwezig zijn binnen het UMCG zijn de STARR-interview- methode en de Lumina Spark test (UMCG, 2015). Tijdens een gesprek met de hoofd- en regieverpleegkundigen is gebleken dat het Orkestspel het beste aansluit bij het HRM van het UMCG. Hier is voor gekozen omdat het team niet allemaal even makkelijk reageerden over het invullen van een test. Het Orkestspel is heel laagdrempelig, waardoor het percentage dat mee zal participeren met de test hoger zou uitvallen (Sanders, Hoofdverpleegkundige, 2015). Hierdoor leidt de test weer tot meer informatie omtrent de aanwezige diversiteit binnen het team. Op basis hiervan wordt het Orkestspel beschouwd als test die inzicht geeft in diversiteit van competenties binnen het team én als meest passend geacht wordt om te gebruiken binnen het HRM van het UMCG.

De tweede onderzoeksvraag luidt als volgt:

Wat zijn kenmerken van een coaching methode waarmee binnen het HRM van het UMCG door leidinggevende en medewerkers constructief gewerkt kan worden met de

Coachmethoden waarbinnen gebruik gemaakt wordt van testresultaten zijn volgens deze studie het Vorkmodel van Vandamme (2009) en de Learning Cyclus van Kolb (1984). De overlappende kenmerken van de gevonden methoden zijn:

- Ontwikkelingsgericht coachen
- Levert bijdrage aan groei van coachee
- Werken met testresultaten

Door middel van een expertise gesprek met Gonda Halsema is gebleken dat alle materialen voor coaching aanwezig is binnen het UMCG en wordt uitgegeven via het Wenkebach Instituut. Hierbij is aangegeven dat de STARR techniek aanwezig en geleerd is, maar de gesprekstechniek daarop nog wat aandacht kan gebruiken. Uit het gesprek is ook gebleken dat de methode die hier het beste op aansluit de methode van Kolb is. Dit is gebleken omdat vanuit het Wenkebach instituut al gewerkt wordt met deze methode en de STARR techniek

ook wordt besproken door Frerichs (2003). Echter is ook aangegeven dat het de hoofd- en regieverpleegkundigen niet te moeilijk moet worden gemaakt, dus is er gekozen om meer van hetzelfde uit te voeren: STARR met betere gespreksvoering, gebaseerd op Kolb. De gekozen gesprekstechnieken voor betere coaching zijn: doorvragen, beïnvloeden van gedrag door Leary en SMART concrete doelen opstellen. Dit is behandeld tijdens de praktijkfase van deze studie (te zien in bijlage III; draaiboek trainingen). Bovenstaande zijn de redenen waarom deze coaching methode als constructief wordt geacht en is opgenomen in de training.

De derde onderzoeksvraag luidt als volgt:

Wat zijn kenmerken van een training voor leidinggevenden gericht op het constructief inzetten van de verzamelde testresultaten?

Kenmerken van een training voor leidinggevenden waarbij gericht wordt op het constructief inzetten van de verzamelde testresultaten, zijn volgens deze studie het model van Hoobroeckx en Haak (2002) om de training op te zetten. De inhoud van de training bevat kenmerken zoals beschreven staat in de Galan 2003. Hierbij is gekozen voor het zogeheten OPOE model (de Galan, 2003). Uit expertisegesprekken is gebleken dat de leernoodzaak ligt bij de volgende kenmerken:

Training 1: leren interpreteren

- Achtergrond test
- Inhoud test
- Resultaten bespreken
- Resultaten bespreken in teamverband

Training 2 coaching tips

- Achtergrond Kolb
- STARR-methode
- SMART formulering
- Doorvragen
- Roos van Learv

In bijlage III kan het draaiboek van de training worden gevonden.

5 Discussie en vervolgonderzoek

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ter discussie gesteld. Dit wordt gedaan door middel van een reflectie op de methoden. Tevens zal de betrouwbaarheid en validiteit worden besproken. Als laatste zal er een korte aanbeveling worden gedaan voor een vervolgonderzoek.

5.1.Literair onderzoek

De literatuur heeft grotendeels gezorgd voor antwoorden tijdens deze studie. Door bewust gekozen zoektermen, is het mogelijk dit onderzoek te herhalen vanuit de literatuur. Tijdens het kiezen van bronnen is er altijd een afweging gemaakt of de bron betrouwbaar was en of meerdere bronnen de informatie konden bevestigen. Tevens is er gebruik gemaakt van betrouwbare zoekmachines, Google Scholar, Picarta met aanmelding vanuit de Hanzehogeschool. Hierdoor is er voornamelijk gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen. Een verbetering op de manier waarop deze methode is uitgevoerd, ligt bij de verantwoording van de zoektermen. Er had een definitieve lijst moeten worden opgesteld met alle gebruikte zoektermen. Bij het zoeken op de woorden zoals beschreven staat in hoofdstuk 2, zullen dezelfde resultaten worden gevonden.

Door het inzetten en gebruiken van theorie uit literatuur waarmee geoefend is tijdens de opleiding en voldoende zijn gehaald op de vakken waarbij dit in praktijk is gebracht, maakt het verantwoord om de theorie ook daadwerkelijk in te zetten. Dit is gedaan tijdens het geven van de trainingen.

5.2.Expert interviews

Tijdens het onderzoek hebben er expertisegesprekken plaatsgevonden. Hierdoor kon het onderzoek beter ingevuld worden naar wens van de opdrachtgever en betrokkene. Tevens heeft dit er voor gezorgd dat het onderzoek een kleine wending heeft gemaakt. Het is gebleken dat een coaching protocol al aanwezig was en werd uitgegeven via het Wenkebach instituut. Doordat dit bekend is gemaakt tijdens een expertisegesprek kon de focus worden gelegd op de gevraagde leernoodzaak: de gesprekstechnieken tijdens coaching. Een verbeterpunt tijdens het inzetten van deze methode ligt bij het opzetten van een interviewschema. Dit gesprek is gevoerd vanuit hoofdonderwerpen in plaats van een gestructureerd interviewschema. Om doelgerichte vragen te stellen, en zo achter de vraag vanuit het bedrijf te komen was dit verstandiger geweest. Het heeft er deze keer niet voor gezorgd dat informatie werd achtergehouden, maar dit had wel zo kunnen lopen.

Dankzij het inzetten van deze methode, is het draaiboek tot een betere versie gekomen. Dit is gedaan door het inzetten van externe contacten (Marie Jose Knops)

5.3.Participerende observatie

Deze methode heeft haar bijdrage geleverd bij het leren kennen van het team en zo een passende test kunnen vinden. Tevens is

“Tijdens het meelopen op de longafdeling D3 binnen het UMCG zijn mij een aantal dingen opgevallen. Het team komt heel verwelkomend over en is ondanks stressvolle situaties, erg vriendelijk als je ze tegen komt in de gang. Onderling worden grapjes gemaakt, dit laat mij zien dat er veiligheid aanwezig is bij het team. Ook is mij opgevallen dat het team heel behulpzaam naar elkaar is. Wat ik als aspirant Toegepast Psycholoog erg leuk vond om te zien, was dat er al veel aandacht wordt besteed aan hoe het team met elkaar communiceert. Zo wordt er via een bord aangegeven hoe druk een teamlid het heeft (rood, oranje, groen) en of iemand dus hulp nodig heeft of kan bieden. Tevens wordt er na elke pauze een evaluatie moment gehouden, dit vond ik goed en leuk om te zien. Het team is dus echt al bezig met persoonlijke en als in team-groei. Tijdens de afsluitende reflectie meeting, gaf ook een verpleger aan het zijn/haar dag wat minder was verlopen en hoe dit volgende keer beter kan. Het is leuk om te ervaren dat er dus veiligheid is in de groep en naar de hoofd- en regieverpleegkundige toe. Een ontzettend leuke en leerzame dag!” – Maaïke

hierdoor te zien hoe ver het team al is met de teamontwikkeling. Dit is een methode die is aan te raden en als zeer leerzaam is ervaren. Doordat de observatie alleen is uitgevoerd op een afdeling, is het niet te generaliseren naar andere afdelingen en dat maakt deze methode beperkt. Tevens is teamontwikkeling een dynamisch en cyclisch proces (Schoor, Kloppenburg, 2006). Om structurele behoeften goed in kaart te brengen, moet er regelmatig getoetst worden.

5.4. Betrouwbaarheid en validiteit

Omdat er voor het literatuuronderzoek gebruik is gemaakt van wetenschappelijke literatuur, worden de onderzoeksresultaten beschouwd als waardevol en betrouwbaar. Wanneer dezelfde studie zal worden uitgevoerd, beamen de bronnen dezelfde literatuur en zullen de expertise gesprekken dezelfde uitkomsten hebben. De bevindingen tijdens de participerende observatie kunnen verschillen. Het onderzoek meet wat gemeten moest worden en is daarom valide. Stukken zoals de bevindingen van de meeloop-dag en uitkomsten van de gevonden test, zijn gecontroleerd door de opdrachtgever en dezelfde conclusies werden hieruit getrokken. Wel is er sprake geweest van het mogelijke Hawthorne-effect (vertekening door de aandacht die de onderzoek personen krijgen) (Trochim, 2006). Tijdens de participerende observatie, kan het zo zijn dat de geobserveerde ander gedrag vertoonden dan dat zij normaliter doen. Hierdoor kan het zo zijn dat wanneer een herhaal studie anoniem een participerende observatie zou uitvoeren, de resultaten en bevindingen hiervan anders uitvallen.

5.5. Vervolgonderzoek

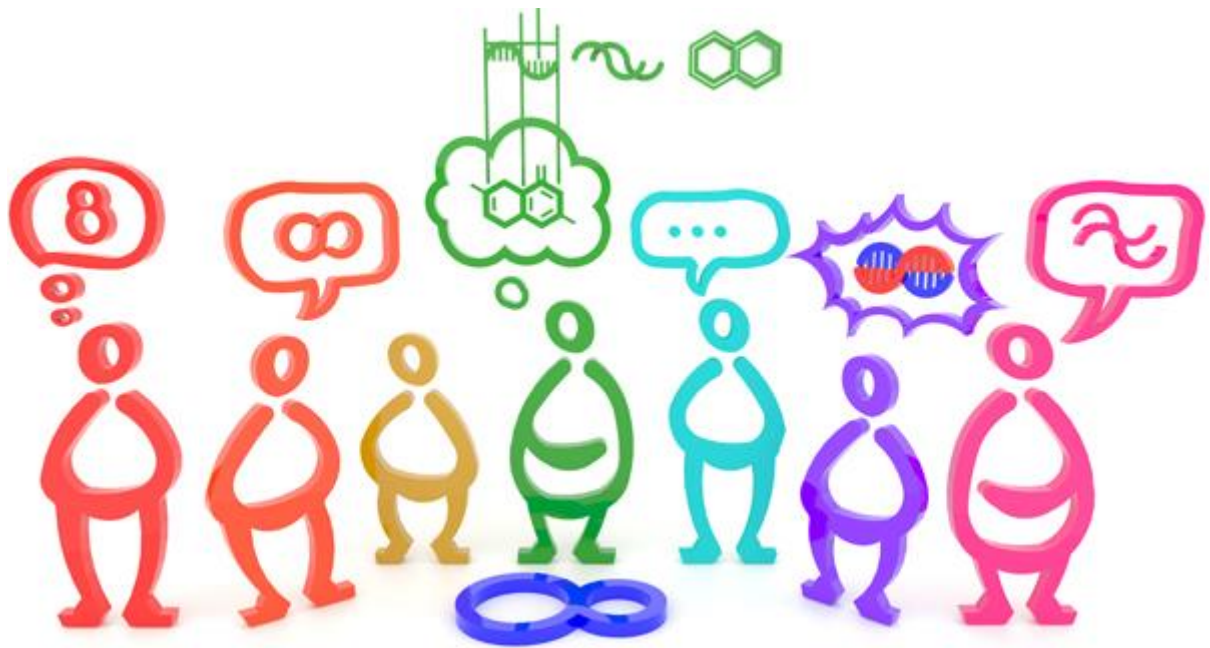
Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan de teamontwikkeling op de longafdeling D3 van het UMCG. Door de persoonlijkheidstest het Orkestspel, is het team in staat om te kijken hoe divers het momenteel is. Hierdoor kunnen ze elkaars krachten herkennen en inzetten. Door de training over coaching, zijn de leidinggeven in staat om hun coachee ook meer gericht te coachen met als input de testresultaten. Een team maakt altijd nieuwe fases mee en het team kan veranderen door het komen en gaan van collega's. Wat wordt aangeraden voor een vervolgonderzoek, is om meer de diepte in te gaan met het team. Dit zal mogelijk gemaakt kunnen worden door de communicatie methode van Appreciative Inquiry (weergegeven in bijlage I). Deze methode draagt bij aan het positief bijsturen van de teamontwikkeling. Tevens zou er mogelijk een vervolgonderzoek kunnen plaats vinden hoe de groep zich nou daadwerkelijk kan bewegen door elkaars kwaliteiten in te zetten. Wat is een manier hoe het team elkaar kan aanspreken zonder dat er een barrière tussen personen ontwikkeld? Hoe kunnen ze de kwaliteiten herkenbaar maken? Durven ze de kwaliteiten van een ander ook te raadplegen? Is de veiligheid hiervoor aanwezig? Dit zijn vragen die een vervolgonderzoek zou kunnen onderzoeken. Tevens zijn deze onderzoeksvragen passend bij een Toegepast arbeid- en organisatie psycholoog.

6 Literatuurlijst

- 123test (2015) *De Kerntyperingstest : Krijg inzicht in je sterke kanten en valkuilen*. Gevonden op 11-11-2015 op <https://www.123test.nl/kerntypering/>
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II, theory, method and practise*. MA: Addison-Wesley.
- Buijs, J. & Valkenburg, R. (2005). *Integrale productontwikkeling*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA.
- Cooperrider, D.L, Whitney, D, Stavros, J.M. (2005) *Appreciative Inquiry Handbook*. Crown Custom Publishing, Inc.
- Costa. P.T. (1996) *Work and Personality: Use of the NEO-PI-R in Industrial/Organisational Psychology*. Uit: Applied Psychology: An International Review. 45 (3), 225-241.
- Cristel van de Ven. (2011). *Diversiteit en conflict: niet vermijden maar benutten!*, NMI tijdschrift conflicthantering, nummer 2. Gevonden op 13-9-2015 op <http://www.factorvijf.eu/wp/wp-content/uploads/2011/04/TC-diversiteit-conflict-april-2011.pdf>
- Doorman. M (2015) *Positieve Psychologie in de A&O*. positieve psychologie op de werkvloer. Groningen, Hanzehogeschool.
- Elshout- van Gaal. K. (2015) *De Roos van Leary*. Gevonden op 3-12-2015 op <http://www.nlp-opleidingen-brabant.nl/de-roos-van-leary/>
- Frerichs. J. (2003). *Coachen op Competenties*. Reed Business Information bv. 's Gravenhage.
- Galan, de. K. (2003). *Trainen een praktijkgids*. Amsterdam: Pearson Benelux
- Groenenboom. S (2008) *Welke factoren hangen samen met het opstellen van SMART-doelen*. Master Orthopedagogiek. Gevonden op 3-12-2015 op <file:///C:/Users/Maaike/Downloads/Masterthesis%20Groenenboom,%20S-0330779.pdf>
- Groepsdynamiek.nl (2015) *GRPI (Goals, Roles, Procedures, Interpersonal relationships)*. Gevonden op 15-11-2015 op <http://www.groepsdynamiek.nl/grpi.html>
- Hart, S. , Kindle-Hodson, V. (2012). *De veilige klas – inspireren en leren*. Roermond: Stichting Daimoon
- Het Ontwikkelingsinstituut (2015) *Het Vorkmodel, Vandamme*. Gevonden op 28 december op <http://www.ontwikkelingsgerichtcoachen.be/nl/459-ontwikkelingsmethodiek>

- Hogrefe (2015). *NEO-PI-3 EN NEO-FFI-3 PERSOONLIJKHEIDSVRAGENLIJSTEN*. Gevonden op 11-11-2015 op <http://www.hogrefe.nl/producten/producten-single/neo-pi-3-persoonlijkheidsvragenlijst.html>
- Hoeksta, H.A. , Ormel, J , Fruyt, F. (Z.D.) *NEO-PI-R Persoonlijkheidsvragenlijst*. Uit: Hogrefe Uitgevers, Amsterdam. <https://www.unifr.ch/ztd/HTS/infest/WEB-Informationssystem/nl/4nl001/44c91c3890384282b71f445e4a48f0f5/hb.htm>
- Koning, J. Meelker, A, Scheurmink, I, Veltman, H, Zaeyen, T en Nijhuis, F (2011). *Zelfregie, vrijbaan Empowerment Methode*. Gevonden op 8-11-2015 op <http://www.nji.nl/Eigen-kracht-en-empowerment>
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning experience as a source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Maagdenberg. F (2008) *Coachen volgens waarderende coachingprincipes*. Gevonden op 1-12-2015 op http://www.lerendoorwaarderen.nl/wp-content/uploads/2008/09/29-08-2008-afstudeeronderzoek_frederieke_maagdenberg.pdf.
- Mensen in bedrijf. (2014). *Werken met teamrollen, benut verschillen in teams*. Gevonden op 26 november 2015, op <http://www.werkenmetteamrollen.nl/Belbin-Teamrollen-Expert-Center/Belbin-teamrol-management.asp#.Vlb7xd8veRs>
- NIP, Nederlands Instituut voor Psychologen. (2008) *De arbeid en organisatiepsycholoog, professional op het gebied van mens en werk*. Eerste druk November 2008.
- Stavros, Jacky . (2005) *Destiny, What will it be* .Gevonden in : Appreciative Inquiry Handbook (blz. 175). Cooperrider, D.L, Whitney, D, Stavros, J,M. Crown Custom Publishing, Inc.
- Schoor, van der J, Kloppenburg M (2006) *teamontwikkeling als bewust proces*. Gevonden op 5-1-2016 op <http://www.teamontwikkeling.net/groepsdynamischetheorieen/Teamontwikkeling-als-bewust-proces-Jaco-van-der-Schoor.asp>
- [Seegers. J \(2006\) *Assessment centers fundament voor HRM. De basis voor competentie management en performance improvement*. Kluwer, Alphen aan den Rijn.](#)
- Strikwerda, H. (Z.D.) *Empowerment: hoe professionele ruimte te combineren met in control zijn* . Gevonden op 8-11-2015 op <http://www.sharedservicesbijdeoverheid.nl/wp-content/publicaties/3.governance/Empowerment%20van%20medewerkers%20%231.pdf>

- Stavros, Jacky . (2005) *Destiny, What will it be* .Gevonden in : Appreciative Inquiry Handbook (blz. 175). Cooperrider, D.L, Whitney, D, Stavros, J,M. Crown Custom Publishing, Inc.
- SHL Nederland BV. (2010) *SHL testhandleiding OPQ32i, versie 1.2. 2011*. Gevonden op 15-11-2015 op <http://www.q-assessments.nl/wp-content/uploads/2015/02/COTAN-Handleiding-OPQ32i.pdf>
- Sousa, D.A. (2011). *How the brain learns*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Trochim, W.M.K. (2006) *Reliability & Validity* . Gevonden op 6-1-2016 op <http://www.socialresearchmethods.net/kb/relandval.php>
- Teamvorm BV. (2014) *Interplace, Giethoorn*. Gevonden op 26 november 2015 op <http://interplace.nl/index.php>
- UMCG (2015). Universitair Medisch Centrum Groningen, gehele website getraceerd op 15 november 2015 op <http://www.umcg.nl/NL/Zorg/paginas/Default.aspx>
- Vandamme, R. (2011) *Ontwikkelingsgericht coachen, Vorkmodel*. Gevonden op 28-12-2015 op <http://www.dagvandecoach.nl/public/files/Vandammeinstituut.pdf>
- Vandamme, R. (2009). *De Vork. Methodiek voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling*. Ramsel: het Ontwikkelingsinstituut.
- Vries S, Ven. C van de, Nuyens M , Stark K, Schie J van, Sloten GC van .(2005) *Diversiteit op de werkvloer, hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in praktijk*. Nederlandse Organisatie voor toegepastnatuurwetenschappelijk onderzoek TNO. Hoofddorp.
- Veldhuizen, A. (2009) *OPQ Persoonlijkheidsvragenlijst*. Gevonden op 12-11-2015 op <http://www.hrbase.nl/forum/topics/1975076:Topic:43862>
- Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels*. Deventer: Kluwer.
- Quixote Consulting, (2011) *GRP Model, an introduction to the GRPI tool*. Gevonden op 15-11-2015 op http://quixoteconsulting.com/News_articles/Topics/grpi.html



Bijlagen

Bijlage I. Aanvullende informatie

Voor eventueel aansluiting op deze studie, is de volgende informatie gegeven. Deze informatie zou mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan het positief bijsturen van de teamontwikkeling. De informatie betreft communicatie methoden en zou kunnen aansluiten bij het verdere coaching traject op de afdeling.

Een communicatiemethode die vaak wordt toegepast binnen een coach traject is Appreciative Inquiry, waarderend communiceren (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2005). Appreciative Inquiry (AI) (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2005) is één van de meest populaire verandermethodes gericht op communicatie. AI is haalbaar met de AI-methode zoals beschreven staat in Appreciative Inquiry Handbook (Cooperrider et. al., 2005). AI is gebaseerd op de aanname dat elke organisatie iets heeft wat goed verloopt en dat deze sterke punten een begin kunnen zijn voor een positieve verandering. Appreciative Inquiry werkt coöperatief en is op zoek naar het beste in een mens, in een organisatie en de wereld eromheen. Alle interventies die voortvloeien uit AI hebben een positieve basis en zijn gebaseerd op innovatie. Appreciative Inquiry is op alle organisaties toepasbaar, waar een team gezamenlijk aan een doel werkt. Appreciative Inquiry maakt gebruik van een 4-D cyclus om in grote groepen een positieve verandering te maken:



Figuur 6. D cycles, overgenomen uit Appreciative Inquiry Handbook (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2005).

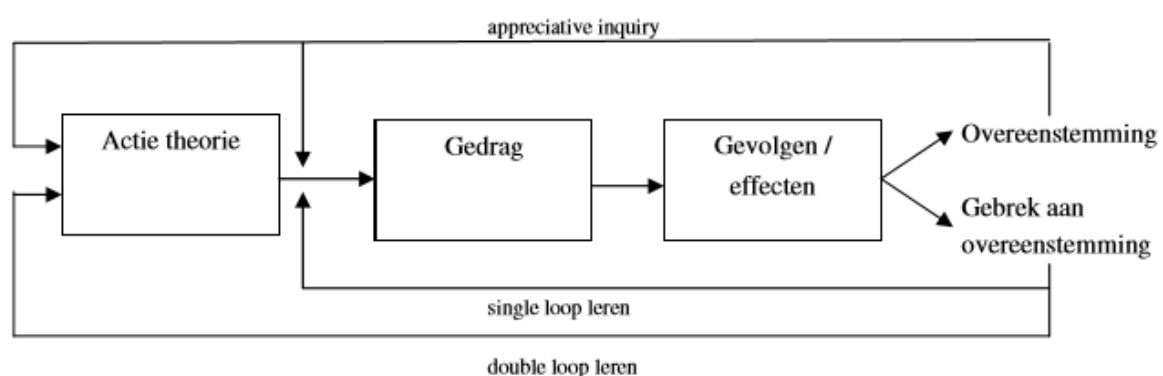
“Allow yourself to **dream** and you will **discover** that **destiny** is yours to **design**” – Jackie Stavros.

De bovenstaande cirkel weergeeft verschillende fases waar AI mee werkt. Discovery, Dream, Design en Destiny zijn factoren die bijdragen aan een gezamenlijke toekomst voor zowel een groep als een organisatie. Hierin staat een positieve sfeer centraal.

In de fase Discovery wordt gesproken over de sterke dingen die zijn gebeurd in het verleden. Vragen als ‘wie zijn wij?’ en ‘waar zijn ze het meest trots op?’ zijn vragen die in deze fase beantwoord worden. In de fase Dream worden vragen gesteld als: Hoe ziet de organisatie eruit

in 2020? In de fase Design gaat de groep gezamenlijk alle dromen na en gaat men een beeld schetsen over hoe de werkvloer eruit zou komen te zien. De laatste fase Destiny houdt zich vooral bezig met vormen van het nieuwe team (met dezelfde mensen), hoe kunnen ze elkaar positief helpen en hoe gaan ze dit gezamenlijk bereiken? Het handboek laat talloze manieren zien hoe deze cirkel toegepast kan worden (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2005.) Deze methode zorgt ervoor dat men met elkaar communiceert en positief naar elkaar blijft kijken. Ook heeft AI een streven om elkaars expertise in te zien en hier coöperatief mee om te gaan. Open communiceren is hierbij essentieel.

Volgens Argyris en Schon (1996) vindt leren pas plaats wanneer mensen nadenken over een probleem, hier een oplossing voor bedenken en hier ook daadwerkelijk naar handelen. Het figuur hieronder laat de actie theorie zien (Argyris en Schon, 1996).



Figuur 7. Actie theorie met appreciative inquiry, overgenomen uit Maagdenberg (2008).

Na toepassing van het model moet blijken of de effecten van het gedrag overeenstemmen met de verwachte effecten die voorafgaand zijn opgesteld. Hierbij wordt vooral gericht op single loop leren wanneer er blijkt dat het effect niet in overeenstemming is met de verwachting. Dan wordt er teruggekoppeld naar gedrag (Maagdenberg, 2008). Cooperrider en Srivastva (1987) richten zich met de appreciative inquiry methode op de learning loop die kan ontstaan als er wel overeenstemming is tussen de verwachting en het effect. Hierbij wordt het volgende gevraagd: wat zijn de succesfactoren die maken dat het beoogde effect behaald wordt? Deze learning loop wordt de double learning loop genoemd, daarbij wordt gekeken of deze factoren ook toepasbaar zijn op andere situaties. Een fenomeen dat te maken heeft met actie theorie is selffulfilling prophecy. Deze theorie zegt dat wat je denkt ook zal gebeuren, ofwel een voorspelling die zichzelf doet uitkomen. Mensen attribueren vrijwel automatisch wanneer zij gedrag van anderen waarnemen, daaraan verbinden zij conclusies over de persoonlijkheid van die ander (Maagdenberg 2008). Ook bij coaching kan dit van invloed zijn als een coach met een positief beeld over een coachee, meer uit zijn of haar coachee haalt (Cooperrider, 2001).

Bijlage II. Zoektermen literair onderzoek

Tijdens het literair onderzoek zijn de volgende zoektermen gebruikt. Dit is opgenomen in een lijst zodat het onderzoek eventueel herhaald zou kunnen worden en de betrouwbaarheid hierdoor te verhogen. Deze gehele lijst is ook in het Engels opgezocht.

- Diversiteit
- Competenties
- Team diversiteit
- Empowerment
- Performance
- Teamrollen
- Teamleren
- Diversiteit testen
- Team niveau testen
- Ingezette testen binnen organisatiepsychologie
- Persoonlijkheidstesten
- Studies die aangetoond hebben dat team diversiteit te meten is
- Intranet UMCG, P&O UMCG, coachmethoden binnen UMCG
- Coachmethoden
- Coachen met testresultaten
- Coachen op competenties
- Coachmethoden voor diversiteit te behouden
- Oplossingsgericht coachen
- Coachmethoden met doel performance
- Trainingen
- Coachtrainingen
- Training voor leidinggevende
- Didactische vormgeving
- Train de coach
- Wat kan een coach
- Welk gedrag vertoont een coach
- Leerdoelen opstellen
- Leerdoelen voor coaches
- Leerdoelen voor leidinggevende
- Training ontwerpen
- Evaluatiemethoden / reflectiemethoden

Bijlage III. Draaiboek trainingen

Voorwoord

Dit document is geschreven voor het universitair medisch centrum Groningen (UMCG) ter aanleiding van een afstudeertraject vanuit de Hanzehogeschool Groningen voor de studie Toegepaste Psychologie. In dit document zal een draaiboek van twee trainingen worden beschreven voor de Longafdeling D3 van het UMCG te Groningen. Naar aanleiding van de eerder gedane onderzoek tijdens de afstudeerfase is dit draaiboek ontworpen.

Met vriendelijke groet,

Maaïke Doorman

293908

doorman.m.r.@gmail.com

06-52655601

Inhoudsopgave

Voorwoord	41
1. Inleiding	43
1.1. KADER 43	
1.2. DIDACTISCHE WERKVORM	43
1.3. LEERDOELEN	44
1.4. EVALUATIE.....	45
1.5. DEELNEMERS	45
1.6. LOCATIE	46
1.7. TIJDSDUUR	46
1.8. MATERIALEN.....	46
2. Schematische lesplannen.....	47
I. LEREN INTERPRETEREN VAN DE TEST 11-01-2016	47
II. COACH TIPS 20-01-2016	48
3. Draaiboek training : <i>Leren interpreteren</i>	49
5. Draaiboek training : <i>coaching tips</i>	54
Literatuurlijst.....	59
Bijlage I. PowerPoint training , leren interpreteren.....	60
bijlage II. PowerPoint training, coaching tips	62
Bijlage III. Feedback op STARR en SMART.....	63

1. Inleiding

In dit hoofdstuk word een korte achtergrond, de doelgroep en de leernoodzaak voor de trainingen besproken. Tevens zijn de leerdoelen weergegeven.

1.1. KADER

Meer diversiteit leidt tot meer creativiteit en tot het verkennen van meer oplossingsrichtingen. Zeker bij teams met een complexe taak komt diversiteit de prestaties van het team ten goede (Molleman, 1995). Optimaal gebruikmaken van diversiteit vraagt wel om specifieke vaardigheden van leidinggevend en teamgenoten (Van de Ven, 2011). Om de diversiteit in kaart te brengen hebben de studenten Maaïke Doorman en Bernd Mojët een test aangedragen. De test (het orkestspel) heeft als doel; inzicht vergaren in de diversiteit van de Longafdeling D3 van het UMCG. Om hier vervolgens juist mee om te gaan en te leren elkaars krachten te herkennen en te gebruiken is het van belang dat de hoofd- en regieverpleegkundigen de test juist kunnen interpreteren. Door het juist interpreteren van de test, weten de hoofd- en de regieverpleegkundigen wat de test zegt over het team en hoe ze hier zodanig mee kunnen omgaan dat het team nog sterker met elkaar gaat functioneren. De eerste training zal dan ook gaan om het leren interpreteren van de test.

Van leidinggevend wordt verwacht dat zij hun medewerkers stimuleren, begeleiden en motiveren om een ontwikkeling door te maken (bvo, Z.D.). Eén van de meest effectieve wijze om dit te doen, is door hen op positieve manier te coachen. Om ze goed te coachen is het nodig om te weten waar de kwaliteiten en minder sterke punten liggen van een medewerker. Een training over coaching is daarom opgezet voor de hoofd- en regieverpleegkundigen (de leidinggevend) van de longafdeling D3, UMCG.

1.2. Didactische werkvorm

Om de leerdoelen te behalen is er gekozen voor een didactische vormgeving zoals beschreven in Hoobroeckx en Haak (2002). Voor beide trainingen wordt het didactisch model OPOE ingezet. OPOE staat voor de beginletters van de fasen Hoobroeckx en Haak (2002): **O** (oriëntatie op de leerstof) – **P** (presentatie van de leerstof) – **O** (oefening) – **E** (evaluatie en toetsing). Hier is voor gekozen omdat de doelgroep wel wat ervaring heeft met de test Orkestspel en ook ervaring heeft met coaching, maar nog niet concreet is hoeveel ervaring. Daarom wordt er begonnen met de oriëntatie fase. Hier wordt dan een onderwijsleergesprek ingezet (De Galan, 2003). Dit houdt in dat de trainer kennisvragen zal stellen om te toetsen of de deelnemers theoretische kennis hebben met betrekking tot de stof. Vervolgens wordt in beide trainingen een stukje theorie behandeld, door middel van een PowerPointpresentatie. Hier wordt de leerstof gepresenteerd. Wanneer blijkt dat de deelnemers de stof al kunnen opnoemen, kan er een selectie worden gemaakt in de slides van de PowerPoint. Het is

belangrijk dat de deelnemers zelf gaan oefenen met, zodat zij de geleerde stof in praktijk kunnen brengen. Dit zal gedaan worden door middel van een praktijksimulatie (rollenspel), deze dient om te oefenen met het toepassen van een bepaald gedrag in een gesimuleerde situatie (De Galan 2003) . Tenslotte, wordt de stof geëvalueerd, er wordt teruggekoppeld naar de leerdoelen. Tevens worden hierdoor de deelnemers aangespoord om na te denken over wat ze geleerd hebben en wat zij mee kunnen nemen naar de praktijk. Door evaluatie is de kans groter dat de geleerde stof langer blijft hangen (Sousa, 2011). Tevens wordt er aan het einde van de training gevraagd hoe de deelnemers de geleerde stof zullen uitvoeren en hoe ze de training hebben ervaren. Dit dient ook als evaluatie en leermoment voor de trainer. Het is belangrijk dat er een veilige sfeer aanwezig tijdens de training. De deelnemers moeten openstaan voor het ontvangen van elkaars feedback. Er moet sprake zijn van wederzijds vertrouwen tussen de deelnemers en trainer, dit is mogelijk te maken met een goede kennismaking (Hart, Kindle-Hudson, 2012) . Daarom worden beide trainingen gestart met een ijsbreker, een kennismaking spel. Dit moet er voor zorgen dat de deelnemers zich op hun gemak gaan voelen.

1.3. Leerdoelen

De leerdoelen voor de deelnemers zijn onder te verdelen op drie niveaus (De Galan, 2003)

- Kennisniveau (navertellen, benoemen, opnoemen)
- Inzichtniveau (uitleggen, verschil aangeven, verklaren, omschrijven, vergelijken)
- Toepassingsniveau (maken, ontwerpen, uitvoeren, toepassen in praktijk)

Buiten leerdoelen voor de deelnemers, is er ook een trainer leerdoel (De Galan, 2003)

- Groepsveiligheid creëren, de groep open laten staan voor het ontvangen van feedback van elkaar.

Het leerdoel voor de deelnemers van de training ‘leren interpreteren van de test’ is :

Aan het einde van de training zijn de deelnemers bekend met de gekozen test (Orkestspel) en weten zij wat de achtergrond is van deze test. Ook zijn de deelnemers in staat om de testresultaten te bespreken met het team om zo inzicht te geven over de aanwezige krachten binnen het team.

De sub-leerdoelen voor de training ‘leren interpreteren van de test’ zijn:

- e. Aan het eind van de training hebben de deelnemers kennis gemaakt met het theoretisch kader van de test ; Belbin teamrollen (kennisniveau)
- f. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers uitleggen wat het orkestspel inhoudt (inzichtniveau)
- g. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers verschillende uitkomsten met elkaar vergelijken (inzichtniveau)

- h. Aan het eind van de training weten de deelnemers hoe ze uitkomsten van het team kunnen aanpakken om de team communicatie te bevorderen (toepassingsniveau)

Het leerdoel voor de deelnemers van de training ‘coaching tips’ is:

Aan het einde van de training zijn de deelnemers in staat om op te noemen wat STARR, SMART inhoudt en hebben ze ervaring met het toepassen van de gesprekstechniek doorvragen. Tevens weten de deelnemers wat de Roos van Leary betekent.

De sub-leerdoelen voor de coachtraining zijn:

- g. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers opnoemen wat STARR inhoudt (kennisniveau)
- h. Aan het eind van de training weten de deelnemers wat de Roos van Leary inhoudt (kennisniveau)
- i. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers opnoemen wat SMART inhoudt (kennisniveau)
- j. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers de methode STARR toepassen (toepassingsniveau)
- k. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers de SMART formulering toepassen (toepassingsniveau)
- l. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers beter doorvragen (toepassingsniveau)

1.4. Evaluatie

Aan het einde van de training moet het hoofddoel zijn behaald. Per subdoel wordt er ook kort geëvalueerd (zie draaiboek). Dit wordt dan gedaan per trainingsonderdeel. Doordat er nu wordt gewerkt met meerdere hoofddoelen is er besloten om ook meerdere keren te evalueren naar de hoofddoelen. Aan het einde van elk trainingsuur, wordt nagegaan in hoeverre de deelnemers deze doelen beheersen.

Dit wordt gedaan door kort de theorie te herhalen, hierbij is het van belang dat de deelnemers aan het woord zijn. De trainer kan vragen stellen, dit zijn open vragen die de deelnemers dan zelf moeten invullen. Door te kijken wat de antwoorden zijn kan bepaald worden in hoeverre de deelnemers het hoofddoel beheersen. Tevens wordt gevraagd hoe de deelnemers het in de toekomst nog beter zouden kunnen doen en hoe ze de training hebben ervaren. Dit dient ook als evaluatie voor de trainer, de trainer leert hier dan ook uit.

1.5. Deelnemers

De deelnemers van de trainingen zijn bewust gekozen. De leidinggevenden van het team, de hoofd- en regieverpleegkundigen. Dit zijn in totaal 4 deelnemers:

1. Kees Sanders (hoofdverpleegkundige)
2. Marieke Hamakers (regieverpleegkundige)
3. Nienke Kubbinga (regieverpleegkundige)
4. Sya Talsma (regieverpleegkundige)

Er is gekozen voor deze deelnemers omdat zij een grote rol hebben bij het beïnvloeden van de diversiteit binnen het team. De deelnemers zullen de testresultaten van het Orkestspel namelijk met het team bespreken. Tevens zijn de deelnemers allemaal coach over een aantal teamleden.

1.6. Locatie

De trainingen worden gegeven in een lokaal op de afdeling zelf. Voor beide trainingen zal er een computer aanwezig zijn voor een PowerPointpresentatie. Tevens zullen de deelnemers in een U-vorm plaatsnemen. Hier is voor gekozen zodat de trainer dicht bij de deelnemers staat en iedereen elkaar goed kan zien.

1.7. Tijdsduur

De training *leren interpreteren van de test* zal ongeveer 3 uur duren met pauzes van 15 minuten. Deze training is gepland op 11-1-2016 start 13:00u.

De training *coach tips* zal ongeveer 2,5 uur duren met pauzes van 15 minuten. Deze training is gepland op 20-1-2016 start 14:00

1.8. Materialen

De benodigheden voor tijdens de trainingen zijn :

- Lokaal voor 5 personen met minstens 3 tafels
- Computer met usb toegang
- PowerPoint presentatie
- Pennen / Papieren
- Flap over
- De Test resultaten van de deelnemers

2. Schematische lesplannen

Hieronder staan twee schematische training plannings, hierin wordt beschreven hoelang elk onderdeel ongeveer zal duren. Tevens is het een globaal ontwerp van de training. In het draaiboek wordt per onderdeel alles helder uitgelegd.

I. Leren interpreteren van de test 11-01-2016

Benodigde materialen: PowerPoint screen, Resultaten Testen, Pennen, Papieren, Flap-Over, Stift

Nummer onderdeel	Titel	Tijd in minuten	Korte omschrijving
1	Kennismaking Korte warming up	10	Trainer stelt zichzelf voor en geeft informatie over de training (inhoudt, doel, tijdsduur). Rondje kennismaken met de deelnemers . Kort warming up spelletje
2	Theorie gedeelte	25	Theorie wordt gedaan aan de hand van PowerPoint. Trainer geeft uitleg over Belbin Teamrollen. Trainer geeft uitleg en achtergrond informatie over het Orkestspel test. Trainer geeft mogelijkheid over het aanpakken van de testresultaten in teamverband.
3	Evaluatie theorie	15	De trainer houdt een korte evaluatie over leerdoel 1 + 2 (theoretisch kader). Hier wordt gekeken of alles duidelijk is en hoeverre de deelnemers het begrijpen. Indien nodig nogmaals korte uitleg.
4	Rollenspel	20	De deelnemers gaan 2 aan 2 met elkaar de uitkomsten van de test bespreken. De hoofdvraag tijdens dit onderdeel luidt: <i>Wat zegt de uitkomst over jou?</i> Hoe was het om je test resultaten te bespreken?
5	Pauze	15	Tijd voor koffie/thee/koek
6	Leidinggevende rol	30	De deelnemers komen centraal en doen voor hoe ze de testresultaten in de groep zullen behandelen. <i>Hoe kunnen anderen jou krachten herkennen en inzetten.</i>
7	Nabespreking rollenspel / leidinggevende rol	15	De trainer houdt een korte evaluatie over leerdoel 3 + 4 (rollenspel). Wat viel op ? Waar moet rekening mee worden gehouden? Wat gaat volgende keer anders?
8	Evaluatie training	10	Korte samenvatting en controle op de leerdoelen. Wat vonden de deelnemers van de training?

II. Coach tips 20-01-2016

Benodigde materialen: flap over, Resultaten Testen, Pennen, Papieren.

Nummer onderdeel	Titel	Tijd in minuten	Korte omschrijving
1	Kennismaking Korte warming up	10	Trainer stelt zichzelf voor en geeft informatie over de training (inhoudt, doel, tijdsduur). Rondje kennismaken met de deelnemers . Kort warming up spelletje
2	Onderwijsleergesprek	10	Kennisvragen worden gesteld om te kijken in hoeverre de deelnemers op de hoogte zijn van STARR en SMART methoden.
3	Theorie gedeelte	30	Opheldering STARR Uitleg indien nodig SMART Uitleg gesprekstechnieken: <i>Doorvragen, Roos van Leary</i>
4	Evaluatie theorie	10	Hier wordt gekeken of alles duidelijk is en hoeverre de deelnemers het begrijpen. Indien nodig nogmaals korte uitleg en voorbeeld.
5	Pauze	15	Koffie/Thee/Koek
6	Rollenspel	30	Twee deelnemers spelen het rollenspel waarbij 1 de rol van de coach neemt, de ander de rol van de coachee. De coach bespreekt de test resultaten en past hierbij de geleerde vaardigheden toe en maakt een SMART doel. Een derde persoon kijkt mee en observeert via een observatie schema. De rollen rouleren.
7	Nabespreking rollenspel	10	De trainer houdt een korte evaluatie over de rollenspel. Wat vielen de deelnemers op? Wat kan volgende keer beter? Hoe pakken ze dit aan?
8	Evaluatie training	10	Korte samenvatting en controle op de leerdoelen. Wat vonden de deelnemers van de training?

3. Draaiboek training : *Leren interpreteren*

In dit hoofdstuk wordt de training stapsgewijs volledig weergegeven.

Vorbereidingen: lokaal in een U vorm zodat de trainer goed zichtbaar is en iedereen kan aankijken. Achter in het lokaal 4 tafels (als dat past) waar het rollenspel plaats kan vinden.

PowerPoint screen staat aan en kan duidelijk worden gezien door iedereen. **(10 minuten)**

Benodigheden: PowerPoint screen, Resultaten Testen, Pennen, Papieren, Flap-Over, Stift
 Als eerste stelt de trainer zich kort voor en legt het doel uit van de training. Dit doel is: *Aan het einde van de training zijn de deelnemers bekend met de gekozen test (Orkestspel) en weten zij wat de achtergrond is van de test. Ook zijn de deelnemers in staat om de testresultaten te bespreken met het team om zo inzicht te geven over de aanwezige krachten binnen het team.*
(5 minuten).

onderdeel 1		Warming up
Tijd	10	
Leerdoel	Trainersdoel : elkaar leren kennen, de groep open laten staan voor het ontvangen van elkaars feedback.	
Materialen	x	
Theoretisch achtergrond	Rico Schuijers	
Motivatie	De training gaat over een test die wat zegt over een persoon. De motivatie achter deze gekozen opdracht is dan ook: de testresultaten is niet direct beoordelend over iemands gehele persoonlijkheid. Het zegt iets over kwaliteiten, maar er is altijd meer aanwezig dan een papiertje kan laten zien. Door deze warming up vertellen de deelnemers verrassende dingen over zichzelf, die een ander in het team misschien nog niet wist en wat ook niet uit de test is gebleken.	
Instructie	De trainer vertelt de motivatie en geeft zo introductie. De trainer legt het spel uit: de deelnemers stellen zichzelf voor, ze mogen alles vertellen behalve hun naam, hun functie en hoelang ze bij het bedrijf werken. Er is geen goed of fout.	
Verloop	De deelnemers stellen zichzelf om te beurt voor, kennismaking, ijsbreker.	
Evaluatie	Wat vonden de deelnemers van deze opdracht? Makkelijk of juist lastiger?	

onderdeel 2		Theorie gedeelte
Tijd	25	
Leerdoel	Kennisniveau / inzichtniveau 1. Aan het eind van de training hebben de deelnemers kennis gemaakt met het theoretisch kader van de test ; Belbin teamrollen 2. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers uitleggen wat het orkestspel inhoudt	
Materialen	Computer met scherm – PowerPoint Presentatie (bijlagen I)	
Theoretisch achtergrond	Belbin Teamrollen, Orkestspel - De Hoop, Groepsdynamiek.nl	
Motivatie	Om te weten wat de test nou werkelijk zegt over een teamgenoot is het belangrijk om te weten wat de achtergrond van de test is. Dit gedeelte van de training zorgt ervoor dat de deelnemers kennis maken met de achtergrond van de test: Belbin teamrollen. Tevens leren ze hier wat te test	

	precies meet en wat de resultaten zeggen. Als laatste krijgen ze een voorbeeld over hoe ze de testresultaten bespreekbaar kunnen maken op teamniveau. Dit is belangrijk om zo het team goed te motiveren.
Instructie	De trainer verteld de motivatie en geeft zo introductie Open de PowerPoint presentatie. Uitleg staat geschreven in Bijlagen I. Slide 1: <i>uitleg Belbin teamrollen</i> Slide 2: <i>uitleg Belbin teamrollen</i> Slide 3: <i>koppeling Belbin teamrollen naar orkestspel</i> Slide 4: <i>Orkestspel</i> Slide 5: <i>Orkestspel</i> Slide 6: <i>Orkestspel</i> Slide 7: <i>Orkestspel</i> Slide 8: <i>uitleg mogelijkheid bespreken testresultaten</i> Slide 9: <i>uitleg mogelijkheid bespreken testresultaten</i> Slide 10: <i>uitleg mogelijkheid bespreken testresultaten</i> Slide 11: <i>bronnen</i> Vragen?
Verloop	PowerPoint presentatie
Evaluatie	Vraag of alles helder is en of er nog vragen zijn. In het volgende onderdeel wordt de theorie geëvalueerd

onderdeel 3	Evaluatie theorie
Tijd	15
Leerdoel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aan het eind van de training hebben de deelnemers kennis gemaakt met het theoretisch kader van de test ; Belbin teamrollen 2. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers uitleggen wat het orkestspel inhoudt
Materialen	Flap-Over , Stift
Theoretisch achtergrond	Belbin Teamrollen, Orkestspel - De Hoop, Groepsdynamiek.nl
Motivatie	Tijdens dit onderdeel kan er worden gekeken of de deelnemers de theorie hebben begrepen. Dit is belangrijk, omdat zij vervolgens de test resultaten van de rest van het team gaan interpreteren. Hiervoor is het belangrijk dat zij weten hoe de test in elkaar zit. Tevens is dit een terugkoppeling naar de leerdoelen.
Instructie	De trainer verteld de motivatie en geeft zo introductie . Vraag korte vragen over de gegeven theorie. Voorbeelden: <i>Wat zijn de verschillende teamrollen? Vertel in het kort het Orkestspel? Hoe zou jij de testresultaten bespreken met het team? Waarom ?</i>
Verloop	Evalueren van gegeven informatie
Evaluatie	Controle leerdoel 1 + 2. Zijn de deelnemers in staat iets te zeggen over Belbin Teamrollen? Zijn de deelnemers in staat om te vertellen wat het Orkestspel is? Controleer kennisniveau voor 1 en inzichtniveau voor 2

onderdeel 4	Rollenspel
Tijd	20

Leerdoel	Inzichtniveau 3. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers verschillende uitkomsten met elkaar vergelijken
Materialen	Pen, papier, test resultaten
Theoretisch achtergrond	De Galan, 2003
Motivatie	Het is belangrijk dat de deelnemers weten hoe het is om te vertellen over eigen testresultaten, aangezien zij dit ook gaan vragen aan hun team. Door dit onderdeel zullen zij ervaren wat ze gaan vragen om het team te laten doen. Tevens leren ze hier hoe ze verschillende uitkomsten met elkaar kunnen vergelijken, door het met elkaar erover te hebben.
Instructie	De trainer verteld de motivatie en geeft zo introductie. De trainer verdeeld de groep zodat er groepjes van 2 zijn. De groepen gaat samen aan een tafel zitten met hun testresultaten 1 voor 1 bespreken de deelnemers hun testresultaten aan hun groepsgeenoot De luisteraar stelt vragen: <i>Waar ben je trots op? Wat vond je moeilijk om te lezen? Hoe kunnen anderen jou krachten eerder herkennen? Hoe kan jij je sterke kant nog verder ontplooiën?</i>
Verloop	Uitleg rollenspel, rollenspel
Evaluatie	<i>Wat zegt de uitkomst over jou? Hoe was het om je test resultaten te bespreken? Hoe zou je dat nu vragen aan de rest van het team ?</i>

Pauze (onderdeel 5) : De pauze duurt ongeveer 15 minuten, hier kan koffie/thee en koek worden benuttigd.

onderdeel 6	Leidinggevende rol
Tijd	30
Leerdoel	Toepassingsniveau 4. Aan het eind van de training weten de deelnemers hoe ze uitkomsten van het team kunnen aanpakken om de team communicatie te bevorderen
Materialen	Flap Over
Theoretisch achtergrond	Orkestspel, Groepsdynamiek 2015.
Motivatie	Omdat de deelnemers na deze training het zelf moeten doen voor hun eigen team is het belangrijk om te oefenen met testresultaten in groepsverband. De theorie is voor de pauze behandeld en een methode is gegeven. Nu hebben ze de kans om hier mee te oefenen voordat ze het straks voor de grote groep (het team) moeten uitvoeren.
Instructie	De trainer verteld de motivatie en geeft zo introductie. 1 voor 1 komen de deelnemers voor de groep staan en bespreken ze de testresultaten in een groep. Hierbij kunnen zij het opschrijven op de flap-over. Het is belangrijk dat alle deelnemers zich gehoord voelen. De leidinggevende stelt hier vragen aan de deelnemers (voorbeeld vragen: <i>deelnemer X, hoe kunnen andere collega's jou kwaliteit herkennen en dit inzetten? Zou je het fijn vinden als je collega's je helpen om te groeien in je minder sterke kanten? Hoe kunnen zij dit dan aanpakken?</i>

	De trainer sprint bij indien nodig.
Verloop	De deelnemers oefenen in hun rol
Evaluatie	<i>Hoe was het om voor de groep te staan en te vragen naar testresultaten? Kent iedereen elkaars krachten zoals is gebleken uit de test? Weten zij hoe ze dit eventueel kunnen aanpakken?</i> <i>Zijn er nog vragen over deze opdracht?</i>

onderdeel 7		Evaluatie rollenspellen
Tijd	15	
Leerdoel	<ol style="list-style-type: none"> 3. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers verschillende uitkomsten met elkaar vergelijken 4. Aan het eind van de training weten de deelnemers hoe ze uitkomsten van het team kunnen aanpakken om de team communicatie te bevorderen 	
Materialen	Flap Over , Stift	
Theoretisch achtergrond	x	
Motivatie	Het is belangrijk om te weten of de deelnemers begrepen hebben hoe het kan zijn voor de rest van het team. Tevens hebben ze nu geleed hoe ze de testresultaten op teamniveau met elkaar kunnen bespreken om zo inzicht te krijgen in de aanwezige krachten van het team. Het is belangrijk dat ze weten hoe dit kan, zodat ze een begin hebben om verder te gaan werken met de teamontwikkeling.	
Instructie	De trainer verteld de motivatie en geeft zo introductie . Vraag korte vragen over de gegeven rollenspellen. Voorbeelden: <i>Hoe zou je vragen naar de testresultaten van een deelnemer? Hoe zou je het vooral wel of niet vragen? Hoe ga je de testresultaten bespreekbaar maken in het team? Wat vind je hierbij belangrijk? Waarom ?</i>	
Verloop	Evaluatie rollenspellen	
Evaluatie	Controle leerdoel 3+4. Zijn de deelnemers in staat een voorbeeld te geven over hoe ze het gaan aanpakken ?	

onderdeel 8		Evaluatie training
Tijd	10	
Leerdoel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aan het eind van de training hebben de deelnemers kennis gemaakt met het theoretisch kader van de test ; Belbin teamrollen 2. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers uitleggen wat het orkestspel inhoudt 3. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers verschillende uitkomsten met elkaar vergelijken 4. Aan het eind van de training weten de deelnemers hoe ze uitkomsten van het team kunnen aanpakken om de team communicatie te bevorderen 	
Materialen	Flap Over	
Theoretisch achtergrond	De Galan, 2003	
Motivatie	Het is belangrijk om te weten of alle leerdoelen behaald zijn. Tijdens de evaluatie kan dit gemeten worden. Het is belangrijk dat de leerdoelen behaald zijn want zo kunnen de deelnemers hun eigen team weer verder helpen met de teamontwikkelingen.	
Instructie	De trainer vraagt aan de deelnemers wat ze vandaag hebben geleerd. Kunnen ze nog wat korts	

	<p>vertellen over de theorie? Kunnen ze nog wat vertellen over het rollenspel?</p> <p>Ondertussen schrijft de trainer belangrijke punten op de flap-over.</p> <p>Vervolgens vraagt de trainer hoe de deelnemers de training hebben ervaren. Wat kan de trainer in de volgende training beter doen?</p>
Verloop	Evaluatie
Evaluatie	Einde training

5. Draaiboek training : *coaching tips*

In dit hoofdstuk wordt de training stapsgewijs volledig weergegeven.

Vorbereidingen: lokaal in een U vorm zodat de trainer goed zichtbaar is en iedereen kan aankijken. Achter in het lokaal 4 tafels (als dat past) waar het rollenspel plaats kan vinden.

PowerPoint screen staat aan en kan duidelijk worden gezien door iedereen. **(10 minuten)**

Benodigheden: PowerPoint screen, Resultaten Testen, Pennen, Papieren, Flap-Over, Stift

Als eerste stelt de trainer zich kort voor en legt het doel uit van de training. Dit doel is *Aan het einde van de training zijn de deelnemers in staat om op te noemen wat STARR, SMART inhoudt en hebben ze ervaring met het toepassen van de gesprekstechniek doorvragen. Tevens weten de deelnemers wat de Roos van Leary betekend. (5 minuten).*

onderdeel 1	Warming up
Tijd	10
Leerdoel	Trainersdoel : elkaar leren kennen, de groep open laten staan voor het ontvangen van elkaars feedback.
Materialen	x
Theoretisch achtergrond	Anoniem, gevonden op www.werkvormen.info
Motivatie	Onze hersenen hebben de neiging om overal patronen in te zien, ongeacht of het klopt. Als coach is het belangrijk om altijd objectief te blijven en niet conclusies te trekken die niet zijn benoemd (Dijkstra, 2008) . Deze korte warming up laat zien hoe makkelijk het is voor je hersenen om patronen in te zien , zonder dat het klopt.
Instructie	De trainer verteld de motivatie nadat de opdracht is uitgevoerd. Dit om te voorkomen dat de ijsbreker niet meer werkt. De trainer legt de opdracht uit. De trainer laat de deelnemers een optelsom maken. De optel som is makkelijk, de trainer noemt de getallen op en zodra hij/zij klaar is moet iedereen tegelijk het antwoord roepen. De som : $1000+40+1000+30+1000+20+1000+10 = \dots\dots$ De meeste deelnemers zullen geneigd zijn 5000 te roepen, het antwoord is 4100.
Verloop	ijsbreker.
Evaluatie	Wat vonden de deelnemers van deze opdracht? Laat het duidelijk zien dat onze hersenen niet altijd gelijk hebben met wat ze ons willen laten zien?

onderdeel 2	Onderwijsleergesprek
Tijd	10
Leerdoel	Kennisniveau <ol style="list-style-type: none"> 1. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers opnoemen wat STARR inhoud 2. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers opnoemen wat SMART inhoud
Materialen	Flap Over , stiften
Theoretisch achtergrond	De Galan, 2003
Motivatie	Als coach is het essentieel dat je methoden kent die toepasbaar en efficiënt werken tijdens een

	<p>coachgesprek. STARR methode wordt toegepast binnen het UMCG en de deelnemers hebben hier ooit ook een training voor gehad. Tevens is er ooit eerder uitleg geweest over SMART formuleringen. Het is aan dit onderdeel om te controleren of dit nog aanwezig is of dat deze informatie ook moet worden opgehelderd. Beide tools hebben positieve invloed op een coachtraject, het is daarom van belang dat de aanwezige deelnemers dit kennen.</p> <p>Door onderwijsleergesprek toe te passen weet de trainer waar de deelnemers staan met het leren van deze stof, dit is van belang tijdens de uitleg van de theorie en de toepassing van het rollenspel.</p>
Instructie	<p>Trainer legt motivatie uit en geeft zo introductie.</p> <p>De trainer vraagt aan de deelnemers of ze kunnen opnoemen waar STARR voor staat.</p> <p>Ondertussen schrijft de trainer de opgenoemde antwoorden op een flap over. Als de deelnemers niet op antwoorden kunnen komen geeft de trainer tips. Vervolgens vraagt de trainer of de deelnemers kunnen opnoemen waar SMART voor staat en waar dit voor wordt gebruikt.</p> <p>Ondertussen schrijft de trainer de opgenoemde antwoorden op een flap over. Als de deelnemers niet op antwoorden kunnen komen geeft de trainer tips. De trainer moedigt de deelnemers aan op een positieve manier. Om te laten zien dat een coach altijd positieve feedback zal geven.</p> <p>Voorbeeld “ hartstikke goed dat jullie dit weten, jullie zijn al heel ver”</p>
Verloop	Onderwijsleergesprek
Evaluatie	De deelnemers kunnen STARR en SMART opnoemen. Dit wordt gecontroleerd door te vragen of ze een samenvatting hiervan willen geven. De antwoorden zijn : <i>STARR: situatie, taak, actie, resultaat, reflectie. SMART : specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden.</i>

onderdeel 3	Theorie gedeelte
Tijd	30
Leerdoel	<p>Toepassingsniveau en kennisniveau</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aan het eind van de training kunnen de deelnemers opnoemen wat STARR inhoud - Aan het eind van de training kunnen de deelnemers opnoemen wat SMART inhoud - Aan het eind van de training kunnen de deelnemers beter doorvragen - Aan het eind van de training weten de deelnemers wat de Roos van Leary is
Materialen	PowerPoint presentatie, computer
Theoretisch achtergrond	Frerichs 2003, CS.ru.nl, Z.D., Kerpel, 2015, Elshout- van Gaal, 2015, Groenenboom, 2008
Motivatie	Om goed volgens een methoden te kunnen coachen is het belangrijk dat je weet waar je mee bezig bent. Daarom is het van belang dat de deelnemers goed weten wat de STARR methode inhoudt. Vervolgens is het van belang dat tijdens de coachgesprekken, gesprekstechnieken worden toegepast. Deze kunnen essentieel zijn voor het gesprek en de uitkomst daarvan. Om deze rede is daarom ook een theorie gedeelte opgezet voor de trainingen. Hier worden de gesprekstechnieken SMART, doorvragen en beïnvloeden van de Roos van Leary geïntroduceerd.
Instructie	De trainer legt motivatie uit en geeft zo introductie. De trainer opent PowerPoint en start de presentatie.
	Slide 1. <i>Opheldering STARR</i>

	slide 2. <i>Uitleg SMART</i> slide 3. <i>Uitleg gesprekstechniek Doorvragen</i> Slide 4. <i>Uitleg Roos van Leary</i> Slide 5. <i>Voorbeeld Roos van Leary</i>
Verloop	Theorie, PowerPoint presentatie
Evaluatie	Is alle gegeven stof begrepen? Zijn er nog vragen?

onderdeel 4		Evaluatie theorie
Tijd	10	
Leerdoel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers opnoemen wat STARR inhoud 2. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers opnoemen wat SMART inhoud 3. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers beter doorvragen 4. Aan het eind van de training weten de deelnemers wat de Roos van Leary is . 	
Materialen	Flap Over	
Theoretisch achtergrond	x	
Motivatie	<p>Om goed volgens een methoden te kunnen coachen is het belangrijk dat je weet waar je mee bezig bent. Daarom is het van belang dat de deelnemers goed weten wat de STARR methoden inhoudt. Vervolgens is het van belang dat tijdens de coachgesprekken, gesprekstechnieken worden toegepast. Deze kunnen essentieel zijn voor het gesprek en de uitkomst daarvan. Om deze rede is daarom ook een theorie gedeelte opgezet voor de trainingen. Hier worden de gesprekstechnieken SMART, doorvragen en beïnvloeden van de Roos van Leary geïntroduceerd. Tijdens dit onderdeel wordt er geëvalueerd of alles juist is begrepen.</p>	
Instructie	<p>Er wordt een korte terugkoppeling gedaan naar de leerdoelen die behandeld zijn tijdens dit onderdeel. Dit wordt gedaan door de volgende vragen te stellen aan de deelnemers: <i>kun je opnoemen wat STARR betekend? Kun je opnoemen waar SMART voor staat? Kan je vertellen hoe doorvragen werkt? Kan je hier een voorbeeld van geven? Kan je kort samenvatten wat de Roos van Leary doet?</i></p>	
Verloop	Evaluatie	
Evaluatie	<p>Er wordt een korte terugkoppeling gedaan naar de leerdoelen die behandeld zijn tijdens dit onderdeel. Dit wordt gedaan door de volgende vragen te stellen aan de deelnemers: <i>kun je opnoemen wat STARR betekend? Kun je opnoemen waar SMART voor staat? Kan je vertellen hoe doorvragen werkt? Kan je hier een voorbeeld van geven? Kan je kort samenvatten wat de Roos van Leary doet?</i></p>	

Pauze (onderdeel 5) : De pauze duurt ongeveer 15 minuten, hier kan koffie/thee en koek worden benuttigd.

onderdeel 6		Rollenspel
Tijd	30	
Leerdoel	<ol style="list-style-type: none"> 5. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers de methode STARR toepassen 6. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers de SMART 	

	formulering toepassen
Materialen	Pen, Papier, Bijlage II (SMART formulering), Bijlagen III (Observatie schema), test resultaten
Theoretisch achtergrond	De Galan, 2003, Frerichs 2003, CS.ru.nl, Z.D., Kerpel, 2015, Elshout- van Gaal, 2015, Groenenboom, 2008
Motivatie	Nu de deelnemers de theorie kennen van de coach methodiek en gesprekstechnieken, is het ook belangrijk dat zij dit kunnen toepassen. Om deze rede is een rollenspel opgezet. Dit geeft de deelnemers een kans om te oefenen en nog tips te kunnen ontvangen waar nodig.
Instructie	De trainer legt motivatie uit en geeft zo introductie. De trainer verdeelt de groep dat er: 1 rol coach 1 rol coachee 2 observatoren De coach en coachee gaan in gesprek en bespreken de testresultaten. Dit wordt gedaan aan de hand van de STARR methodiek. Aan het einde van het korte gesprek moet er een SMART doel liggen. De coach mag hiervoor bijlage II gebruiken. 2 observatoren kunnen bijlagen III gebruiken om zo feedback te kunnen geven aan de coach. Hier staan aandachtspunten op geschreven. Hierna rouleren de rollen, tot iedereen een kans heeft gekregen om te oefenen.
Verloop	Uitleg rollenspel, uitvoering rollenspel.
Evaluatie	Stoom afblazen en in volgend onderdeel evalueren.

onderdeel 7	Evaluatie rollenspel
Tijd	10
Leerdoel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers de methode STARR toepassen 2. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers de SMART formulering toepassen
Materialen	Flap over, stift
Theoretisch achtergrond	De Galan, 2003
Motivatie	Nu de deelnemers kennis hebben gemaakt met de praktijkfase van de training en hebben kunnen oefenen, is het belangrijk om na te gaan of het ook een succes is geweest en of de stof is begrepen. Een korte evaluatie geeft aan of de oefening is gelukt en of er eventueel nog hulp ergens bij nodig is.
Instructie	De trainer legt motivatie uit en geeft zo introductie. De trainer stelt vragen om te controleren of de leerdoelen zijn behaald en of de opdracht is begrepen. <ul style="list-style-type: none"> - Wat ging er goed? - Wat vond je lastig? - Is het gelukt een smart doel te formuleren? - Kan je iets met de gegeven feedback? - Hoe pak je het volgende keer aan ? - Zou je nog ergens hulp bij willen ?
Verloop	Evalueren
Evaluatie	x

onderdeel 8		Evaluatie training
Tijd	10	
Leerdoel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers opnoemen wat STARR inhoud 2. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers opnoemen wat SMART inhoud 3. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers de methode STARR toepassen 4. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers de SMART formulering toepassen 5. Aan het eind van de training kunnen de deelnemers beter doorvragen 6. Aan het eind van de training weten de deelnemers wat de Roos van Leary is en hoe ze dit kunnen toepassen 	
Materialen	Flap Over	
Theoretisch achtergrond	De Galan, 2003	
Motivatie	Het is belangrijk om te weten of alle leerdoelen behaald zijn. Tijdens de evaluatie kan dit gemeten worden. Het is belangrijk dat de leerdoelen behaald zijn want zo kunnen de deelnemers hun eigen team weer verder helpen met de teamontwikkelingen.	
Instructie	<p>De trainer vraagt aan de deelnemers wat ze vandaag hebben geleerd. Kunnen ze nog wat korts vertellen over de theorie? Kunnen ze nog wat vertellen over het rollenspel?</p> <p>Ondertussen schrijft de trainer belangrijke punten op de flap-over.</p> <p>Vervolgens vraagt de trainer hoe de deelnemers de training hebben ervaren. Wat kan de trainer in de volgende training beter doen?</p>	
Verloop	Evaluatie	
Evaluatie	Einde training	

Literatuurlijst

- Dijkstra, (2008) *werkvormen en ijsbrekers*. Gevonden op 2-1-2016 op <http://www.werkvormen.info/werkvorm/kennismakingsoefening>
- Schuijers. R. (z.d.) *Kennismakingsoefening*. Gevonden op 2-1-2016 op <http://www.werkvormen.info/werkvorm/kennismakingsoefening>
- Galan, de. K. (2003). *Trainen een praktijkgids*. Amsterdam: Pearson Benelux
- Hoobroeckx, F. & Haak, E. (2006). *Onderwijskundig ontwerpen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Groepsdynamiek.nl (2015) *GRPI (Goals, Roles, Procedures, Interpersonal relationships)*. Gevonden op 15-11-2015 op <http://www.groepsdynamiek.nl/grpi.html>
- Maagdenberg. F (2008) *Coachen volgens waarderende coachingprincipes*. Gevonden op 1-12-2015 op http://www.lerendoorwaarderen.nl/wp-content/uploads/2008/09/29-08-2008-afstudeeronderzoek_frederieke_maagdenberg.pdf.
- Frerichs. J. (2003). *Coachen op Competenties*. Reed Business Information bv. 's Gravenhage.
- Groenenboom. S (2008) *Welke factoren hangen samen met het opstellen van SMART-doelen*. Master Orthopedagogiek. Gevonden op 3-12-2015 op <file:///C:/Users/Maaike/Downloads/Masterthesis%20Groenenboom,%20S-0330779.pdf>
- Elshout- van Gaal. K. (2015) *De Roos van Leary*. Gevonden op 3-12-2015 op <http://www.nlp-opleidingen-brabant.nl/de-roos-van-leary/>

Bijlage I. PowerPoint training , leren interpreteren

UMCG

Leren interpreteren

Maaike Doorman
UMCG, 2016

Leren Interpreteren UMCG, 2016

UMCG

Meredith Belbin Teamrollen

https://www.inspireertbetereondernemen.nl/belbin-voor-hrm/?ecid=CIOEGLAtr0BBRl0aCF95e7o_sBEIOA_pgRQ_bFadEeffJ0KX3nsZ_j_R3_49E6z17wXNcei0KJmwaAky_8P8HAG

Leren Interpreteren UMCG, 2016

voorbeeld

filmpje Belbin teamrollen

UMCG

Meredith Belbin Teamrollen

- Teamrol model van Belbin:
 - Inzicht in kwaliteiten
 - Weten hoe je om kan gaan met de 9 verschillende karakters
- basisbehoeften, primair gedrag
 - Doen → bedrijfsman, brononderzoeker, specialist
 - Denken → plant, monitor
 - Willen → vormgever, voorzitter
 - Voelen → zorgdrager, groepswerker

Leren Interpreteren UMCG, 2016

UMCG

Van Belbin naar Orkestspel

- Teamrollen van Belbin zijn uitgangspunt van de test
- GEEN vervanging
- Elk individu een instrument, samen een orkest

Leren Interpreteren UMCG, 2016

Uitleg verschillende niveaus

overgang naar test

UMCG

De Orkest-rollen

TROM B.V. WIL BESLUITGEVING	VIOOL KAREN SILVER	GITAAR BRIEN VERKONINGEN	HARP ANNA MAREN SIBERTZ
BAS NET BROEK	HOORN VOELLEN ZORGDRAGER	TROMPET VRIJESCHAKEL VERBODEN	PIANO HILF WILLEN PLAATSMAKER

Leren Interpreteren UMCG, 2016

UMCG

Leren Interpreteren UMCG, 2016

Rollen Orkestspel

waar de rollen zich bevinden

UMCG

DENKCRACHT	WILSKRACHT
GEVOELSKRACHT	DAADCRACHT

Leren Interpreteren UMCG, 2016

UMCG

Team resultaten

- Zich thuis voelen bij resultaat
- Anoniem / open
- Besprekbare opties

Leren Interpreteren UMCG, 2016

Waar de rollen zich bevinden teamresultaten

optie

UMCG

Kaart invullen

Leren Interpreteren UMCG, 2016

UMCG

Leren Interpreteren UMCG, 2016

Kaart invullen met team

kaart invullen met team



Geraadpleegde bronnen

<https://dehoopentertalment.nl/upload/file/Teamprofiel.pdf>
https://www.inspireertbeterondernemen.nl/beibin-voed-hrm/2gc4EhCkE0Ar7n8t8t5oacE95a7c-8tE0QA-9a9d4-8eC03eFfJ0K0Chsz-J_R3_49Et6zI7wNcnI0KJnwaAky-878tAQ
https://www.inspireertbeterondernemen.nl/beibin-voed-hrm/2gc4EhCkE0Ar7n8t8t5oacE95a7c-8tE0QA-9a9d4-8eC03eFfJ0K0Chsz-J_R3_49Et6zI7wNcnI0KJnwaAky-878tAQ

Scriptiedocument: Maaike Doorman: Samen als succesvol team

Leren Interpreteren UMACG, 2016

Geraadpleegde bronnen

Bijlage II. PowerPoint training, coaching tips



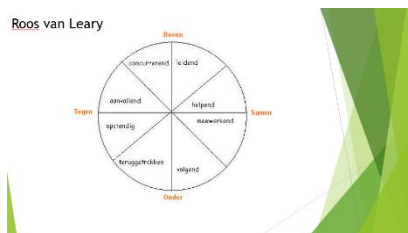
Opening



STARR methode



Doorraag method



Roos van Leary



Geraadpleegde bronnen



inleiding op training



SMART formulering



Roos van Leary



Roos van Leary toepassen

Bijlage III. Feedback op STARR en SMART

Tijdens feedback op STARR. Zijn alle ‘letters’ behandeld?

Letters	Ja / nee	Opmerkingen
S (situatie)		
T (taak)		
A (actie)		
R (resultaat)		
R (reflectie)		

Tijdens het formuleren van een doel, is dit op een SMART manier uitgevoerd? Is het doel :

Letters	Ja / nee	Opmerkingen
S (specifiek)		
M (meetbaar)		
A (acceptabel)		
R (realistisch)		
T (tijdsgebonden)		