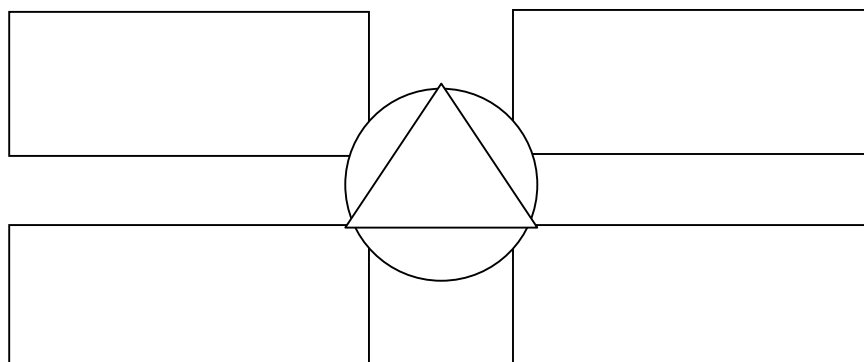


# Groeien in je werk

**'Werken als kwaliteitsgroep' en 'werken met het kernkwadrant':**  
Beschrijving van een combinatie van twee begeleidingsmethoden en  
de effecten hiervan in termen van persoonlijke groei in teams.



Utrecht, november 1999

Cornélie Spijkerboer  
collegekaartnr. 961340

Eindscriptie in het kader van de opleiding tot psychosociaal

Werker aan de SPSO te Utrecht.

Scriptiebegeleidster: Afra van Diepen

**INHOUDSOPGAVE**

**VOORWOORD**

**INLEIDING**

**HOOFDSTUK 1 WERKEN ALS KWALITEITSGROEP: DE METHODE**

- 1.1 Stapsgewijs problemen oplossen
- 1.2 Verantwoordelijkheid nemen voor je eigen lot

**HOOFDSTUK 2 DE 5-STAPPENMETHODE IN DE PRAKTIJK**

**HOOFDSTUK 3 VOORBEREIDEN OP DE KWALITEITSGROEP**

- 3.1 Kennen van de kwaliteiten en valkuilen van het team
- 3.2 Inzichten in de kwaliteiten en valkuilen van de teamcoach

**HOOFSTUK 4 HET KERNKWADRANT VAN OFMAN**

- 4.1 De opbouw van het kernkwadrant

**HOOFDSTUK 5 HET KERNKWADRANT EN PERSOONLIJKE GROEI**

- 5.1 Focus op het 'goede' in plaats van op het 'teveel'
- 5.2 De allergie en ouderboodschappen: een uitstapje naar de Transactionele Analyse
- 5.3 Stress: van de regen in de drup

**HOOFSTUK 6 DE DYNAMIEK TUSSEN DE KERNKWADRANTEN VAN DE GROEP EN VAN DE COACH**

**CONCLUSIE EN SLOT**

**LITERATUUR**

## VOORWOORD

Tijdens mijn opleiding aan de SPSO liep ik stage bij Amsterdam Thuiszorg. Ik begeleidde daar dertien leidinggevenden in hun rol als teamcoach van zogenaamde kwaliteitsgroepen. Sinds die stage ben ik als trainer/coach freelance gaan werken en heb ik ook zelf een kwaliteitsgroep begeleid. Zowel mijn stage als mijn freelance werkzaamheden met de kwaliteitsgroepen waren voor mij bijzonder leerzaam.

## **INLEIDING**

Wat betekent 'werken als kwaliteitsgroep'?

Kwaliteitsgroep is een andere naam voor een team dat op een gestructureerde manier aan kwaliteit werkt.

Team:

Een groep is een verzameling mensen met een gemeenschappelijke ideologie (van Veen, 1991, H.Nelissen, p.59). Een team is een groep van medewerkers die onder andere gezamenlijke belangen hebben, bijvoorbeeld dat de klant tevreden is of dat de planning goed verloopt.

Kwaliteit:

Als er aan deze belangen wordt gewerkt, betekent dat een verhoging van de kwaliteit van het werk. Werken aan kwaliteit in een kwaliteitsgroep betekent dus verbeteringen invoeren waar de medewerkers zelf belang bij hebben. Dat wil zeggen dat de verbeteringen concreet moeten zijn. De medewerkers moeten ervaren dat ze er echt iets mee opschieten.

Daarnaast is het zo dat een verbetering pas echt een kwaliteitsverbetering is, als hiermee ook het belang van de klant en het belang van de organisatie wordt gediend.

Gestructureerd:

Om concrete verbetering te realiseren, is het nodig het verbeterpunt gestructureerd aan te pakken. Dit gebeurt door middel van een stappenplan.

Samenvattend: 'werken als kwaliteitsgroep' betekent dat een team stapsgewijs werkt aan concrete verbeteringen die in het belang zijn van de medewerkers, de klant en de organisatie.

### **Meer dan concrete verbetering alleen**

De praktijk van kwaliteitsgroepen leert dat er, naast het concrete verbeterpunt, gedurende het proces, ook heel veel gebeurt met de kwaliteit van het team zelf. Zeker als er ter voorbereiding op de kwaliteitsgroep inzicht wordt verkregen in de kwaliteiten en leerpunten van de groep en van de begeleider, kan deze methode persoonlijke groei tot gevolg hebben.

### **Waarom persoonlijke groei in het werk?**

Organisaties zijn in verandering. Niet alleen door de snelle ontwikkelingen maar ook omdat een organisatie uit mensen bestaat. En mensen zijn geen statische wezens.

Doelgerichte organisatieveranderingen betekent doelgericht veranderen als mens, als medewerker in die organisatie.

Medewerkers veranderen niet méé, zij zĳn de veranderde organisatie. De manager kan de medewerker niet veranderen, dat kan alleen de medewerker zelf. Om toch sturing te kunnen geven aan die verandering, zal de manager de medewerker moeten uitnodigen zich in de gewenste richting te ontwikkelen. Als deze ontwikkeling van binnenuit komt, is er sprake van blijvende verandering.

### **Werken als kwaliteitsgroep: persoonlijke groei in het werk**

Iedereen wil en kan veranderen als hij of zij daar zelf een goede reden voor heeft.

In een kwaliteitsgroep kunnen de deelnemers hun reden tot verandering vinden. In een kwaliteitsgroep leer je namelijk dat je zĳf iets kunt doen aan de kwaliteit van je werk. Dit stimuleert om die kwaliteit ook zelf aan te gaan pakken. Door de werkmethode leer je ook hōe je dat dan kunt aanpakken.

## **Leidinggeven aan een kwaliteitsgroep**

Een kwaliteitsgroep wordt in principe gecoacht door de leidinggevende. Coachen is wat anders dan het leiden van een team, zie hierover paragraaf 1.2. De stap, of beter, de groei van leiden naar coachen vraagt tijd en durf om naar jezelf te kijken. Net als de deelnemers is er voor de leidinggevende dus sprake van een persoonlijk groei-proces.

## **Taalgebruik**

Ik heb in deze scriptie gekozen voor de taal die ik ook in mijn trainingen gebruik. Dat wil zeggen dat ik probeer geen psychologisch vocabulaire te gebruiken, ook niet als ik psycho-educatie geef. Zo spreek ik bijvoorbeeld van het belang om 'je lot in eigen hand te nemen', of 'weer invloed krijgen op je werk', in plaats van 'te werken aan autonomie'.

## **Opbouw scriptie**

In het eerste hoofdstuk beschrijf ik de methode 'werken als kwaliteitsgroep' en het belang dat ik er aan hecht. In het volgende hoofdstuk ga ik, aan de hand van een eigen voorbeeld, in op de praktijk en op de effecten van de methode op de persoonlijke groei.

In hoofdstuk 3 ga ik in op de noodzaak om de kwaliteitsgroep goed voor te bereiden en in de hoofdstukken 4 en 5 beschrijf ik mijn ervaringen met het kernkwadrant als instrument hiertoe. In het laatste hoofdstuk ga ik kort in op de dynamiek tussen kwaliteitsgroep en teamcoach.

## HOOFDSTUK 1

## WERKEN ALS KWALITEITSGROEP: DE METHODE

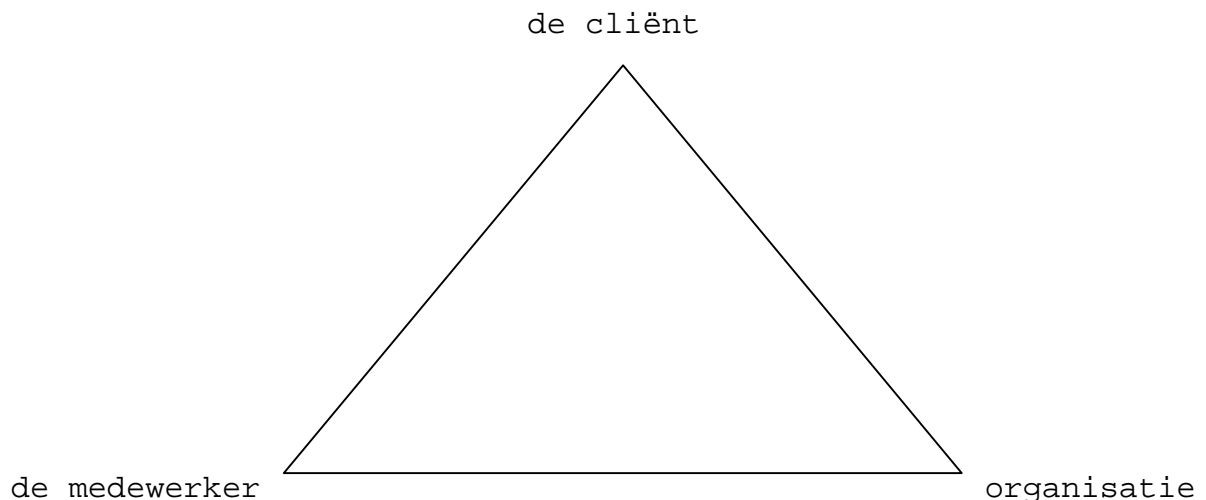
### 1.1 Stapsgewijs problemen oplossen

Het werken als kwaliteitsgroep houdt in dat medewerkers van een organisatie de kwaliteit van hun werk zelf gaan verbeteren. Dit doen zij door, in teamverband, de problemen die zij tegenkomen in hun werk op een systematische manier op te lossen. Zij doen dit volgens een 5-stappenmethode die is ontwikkeld door het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn, het NIZW. (Kanter, 1995, Utrecht)

De stappen zijn:

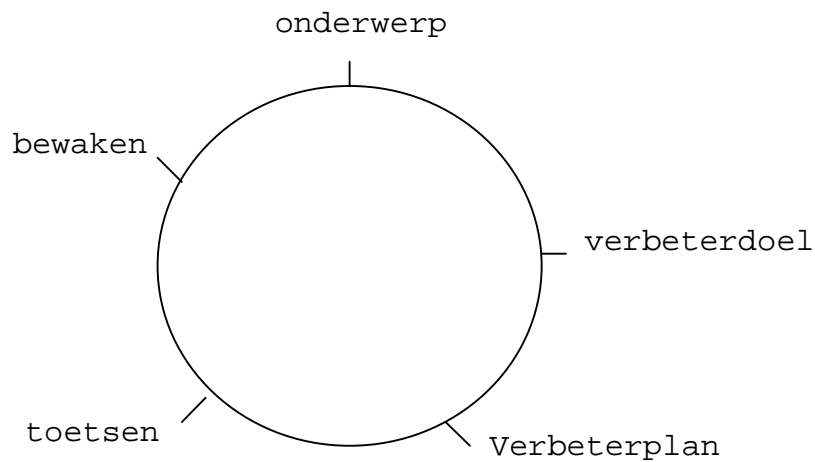
1. kiezen onderwerp
2. formuleren verbeterdoel
3. opstellen verbeterplan
4. toetsen verbeterplan
5. bewaken uitvoering

Elke stap wordt getoetst aan de kwaliteitsdriehoek. Dat wil zeggen dat bij elke stap wordt gekeken of deze in het belang is van de klant, de medewerker en de organisatie; de drie belanghebbenden in het kwaliteitsverbeteringproces.





Het volgens de 5-stappenmethode oplossen van een probleem heet een kwaliteitscirkel.



## 1.2 Verantwoordelijkheid nemen voor je eigen lot

Mijns inziens is de kern van het werken als kwaliteitsgroep, dat je als deelnemer leert je lot in eigen hand te nemen.

Leren je lot in eigen hand te nemen is voor elk mens belangrijk, onder andere omdat het je weerbaarder maakt tegen stressvolle situaties, bijvoorbeeld in het werk (van Dijk, SPSO).

Als je het gevoel hebt, geen invloed te hebben op je eigen werk, voel je je een speelbal van je baas of van de organisatie. Je hebt het gevoel een nummer te zijn, waarmee alles maar gedaan kan worden in het kader van de efficiënte bedrijfsvoering; als mens tel je niet meer mee. Dit levert stress op.

Een manier om deze werkstress te lijf te gaan, is de werknemers weer het gevoel terug te geven dat ze invloed hebben op hun eigen werk.

In een kwaliteitsgroep leer je hoe je weer invloed kan krijgen op je eigen werk. De kwaliteitsgroep kiest zélf een onderwerp waar ze aan wil werken. Vervolgens maakt de groep zélf een analyse van het probleem, en kiezen de medewerkers zélf de oplossing die hen

het beste lijkt. De teamcoach zorgt ervoor dat de keuzes van het team binnen de grenzen van hun eigen mogelijkheden liggen zodat ze echt zelf het probleem aan kunnen pakken. Dit betekent bijvoorbeeld dat de oplossing binnen hun eigen invloedssfeer en budget moet liggen. Hierdoor leren de deelnemers bovendien creatief te zijn in het zoeken naar oplossingen en leren ze ook de kern van het probleem bij zichzelf te zoeken. Als je alleen naar de ander, de organisatie of de klanten wijst, heb je zelf geen invloed meer op het probleem en voel je je machteloos en gefrustreerd. Door je lot weer in eigen hand te nemen, ontstaat er een krachtige positieve energie.

De leidinggevende heeft als coach van de kwaliteitsgroep een belangrijke taak. Zij<sup>1</sup> ondersteunt de medewerkers, zonder verantwoordelijkheid voor de probleemoplossing van hen over te nemen. Dit noem ik coachend leiding geven. De leidinggevende wordt hiermee teamcoach.

---

<sup>1</sup> In mijn ervaring met kwaliteitsgroepen zijn de meeste deelnemers van het vrouwelijk geslacht. Omwillen van de leesbaarheid is dan ook gekozen voor de vrouwelijke vorm. Waar de vrouwelijke vorm wordt gebruikt, kan vanzelfsprekend ook de mannelijke vorm gelezen worden.

## HOOFDSTUK 2 DE 5-STAPPENMETHODE IN DE PRAKTIJK

### stap 1: kiezen onderwerp

Vanaf de eerste stap ligt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsverbetering bij het team. Dat wil bij stap 1 zeggen dat het team zelf kiest welk onderwerp ze wil aanpakken. Dit is, met name voor het management, makkelijker gezegd dan gedaan. De meeste managers denken toch zelf het beste zicht te hebben op wat een probleem is en hoe dit moet worden aangepakt. Van hen wordt dus een eerste belangrijke stap gevraagd om de deelnemers te vertrouwen in hun keuze van het onderwerp. Dit geldt voor het hogere management als ook voor de leidinggevende in haar rol als teamcoach.

Als het de teamcoach lukt om bij het hoger management de ruimte te krijgen dat de kwaliteitsgroep zelf het onderwerp mag bepalen en als het haar lukt om ook zichzelf in deze zin in de hand te houden, dan is de basis gelegd voor een proces dat wordt gedragen door het team.

In een kwaliteitsgroep die ik begeleidde, werd, ondanks bovenstaande, het onderwerp door de opdrachtgever vastgesteld. De kwaliteitsgroep zou, in het kader van een groot project, een vertaling moeten maken van het begrip 'zorgcoördinatie' naar de praktijk. De groep had het onderwerp dus niet zelf gekozen, waardoor ik het belangrijk vond om met de deelnemers hun motivatie voor het onderwerp te onderzoeken. Dit heb ik gedaan aan de hand van de vraag: ik vind het belangrijk om aan zorgcoördinatie te werken omdat.....". Ik koos bewust voor een manipulatieve vraag, de opdracht lag er nu eenmaal.

Het team bleek op zich ook gemotiveerd, maar het feit dat de deelnemers geen vrije keuze hebben gehad in het bepalen van het onderwerp, is een rol blijven spelen in de loop van het proces. Het team had de neiging steeds af te dwalen naar het onderwerp dat zij belangrijker vond, namelijk het chronisch

personeelstekort. "We kunnen toch niet aan zorgcoördinatie werken als de basis, het personeelsgebrek, nog niet is geregeld.....". Wat de kwaliteitsgroep niet helder had was het feit dat de groep zelf niet zo veel aan het chronisch personeelsgebrek in de Thuiszorg kon doen. De groep kon echter wel iets doen aan de vertaling van de zorgcoördinatie naar de praktijk. En daar gaat het in de kwaliteitsgroep nu juist om. Werken aan kwaliteitsverbetering dat in *jouw* vermogen ligt. Dat er altijd nog grotere problemen zijn, die eigenlijk eerst, *door de anderen*, opgelost zouden moeten worden is een prettige redenatie waarachter je je kan verschuilen, zodat je zelf niets hoeft te doen.

## **Stap 2: formuleren verbeterdoel**

In deze stap begeleidt de teamcoach de deelnemers in het formuleren van het verbeterdoel. Als de deelnemers zelf een onderwerp hebben gekozen waar ze mee aan de slag willen, dan weten ze over het algemeen ook wel waar ze heen willen, welk doel ze ongeveer hebben. Lastiger wordt het om het doel concreet te maken. Er wordt in organisaties maar al te vaak als doel gesteld: de klant moet tevreden zijn. Dat is een mooi streven maar het is niet concreet genoeg om daadwerkelijk mee aan de slag te gaan, want: wat is tevredenheid? Om hier achter te komen moet je concretiserende vragen stellen als: wie is onze klant; wat stellen zij al eisen; wat willen we bereiken; wanneer moet dat zijn bereikt; etc.

Bijvoorbeeld: Als niet concreet wordt gemaakt wanneer 'de klant' tevreden is, dan weet je niet of je doel is bereikt als mevrouw A, die nooit veeleisend is geweest, haar dankbaarheid uitspreekt voor het feit dat haar huisje elke week aan kant is terwijl mevrouw B, die dezelfde hulp krijgt, klaagt dat er elke week een andere hulp komt. Beiden krijgen dezelfde kwaliteit maar zijn niet in dezelfde mate tevreden. Een concreet doel zou in dit geval geweest kunnen zijn: Wij streven ernaar, per 1 januari

volgend jaar, een situatie te bereiken waarin elke klant elke week huishoudelijke hulp krijgt, en waarbij er per klant niet meer dan 3 verschillende mensen over de vloer komen.

Lukt het de deelnemers om zo'n concreet doel te stellen, dan begint er in de groep al een gevoel te ontstaan dat de teamleden hun lot in eigen hand hebben.

### **stap 3: opstellen verbeterplan**

De volgende stap is om een *haalbaar* plan op te stellen. Het team moet zélf het doel kunnen bereiken, zonder hulp van buitenaf.

Stelt het team een plan op, waarbij ze afhankelijk is van de klant of de organisatie, dan ligt de frustratie om de hoek.

Om een haalbaar plan te maken is het nodig dat het team inzicht krijgt in haar eigen rol en invloed in het probleem. Dit is vaak een lastig punt. Mensen zijn vaak geneigd om de schuld van een probleem bij een ander te leggen, zo ook in kwaliteitsgroepen.

In het voorbeeld van de kwaliteitsgroep die ik begeleidde, gebeurde dit al bij stap 1, waar de groep vond dat de organisatie eerst het personeelsgebrek op moest lossen (zie Hoofdst.2, stap 1). Daarom is het belangrijk om, voordat het team aan oplossingen gaat denken, een open sfeer te creëren waarin het team bereid is te kijken naar haar eigen invloed op het probleem. Voor de teamcoach is dit haar belangrijkste taak in het proces. Durft het team te kijken naar haar eigen rol in het probleem, dan ligt de oplossing, die in haar eigen invloedssfeer ligt, in feite al voor de hand. In 'mijn' kwaliteitsgroep werd zodoende duidelijk dat het team al eerder een plan had gemaakt over de zorgcoördinatie maar dat dit plan was afgekeurd door het management en in een la was verdwenen. De deelnemers realiseerden zich dat hun eigen aandeel zat in het feit dat ze geen duidelijkheid hadden gevraagd in waar de nota nu precies niet deugde, waarna er niets meer met de nota was gedaan en het team met een onbestemd gefrustreerd

gevoel achter was gebleven. Nu de deelnemers dit hadden doorzien, wisten ze ook waar de oplossing van het probleem lag. Ze moesten aan het management duidelijkheid gaan vragen over de afgekeurde nota, waarna ze de nota zouden kunnen herschrijven én invoeren.

#### **stap 4: toetsen verbeterplan**

Met deze stap wordt bedoeld dat het plan wordt uitgevoerd.

Tijdens de uitvoering wordt getoetst of het plan werkt, dat wil zeggen, of het plan het probleem daadwerkelijk oplost. In de groep uit mijn voorbeeld zijn we nog niet zo ver. Uit eerdere ervaringen echter blijkt dat het in deze fase belangrijk is van te voren vast te stellen waar het team de uitvoering op toets. Dit is afhankelijk van het doel. In onderhavig voorbeeld heeft het team als doel gesteld: er moet duidelijkheid komen over de taken en verantwoordelijkheden van de zorgcoördinator. Het plan dat zij opstelden was, zoals gezegd, de oude nota herzien.

Tijdens de uitvoering, dus tijdens het gesprek met de manager en tijdens het herschrijven, moet dus steeds getoetst worden of er inderdaad gewerkt wordt aan het scheppen van duidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheid van de zorgcoördinator. Op deze manier toetst het team, al doende, of het plan het probleem daadwerkelijk oplost.

#### **Stap 5 bewaken uitvoering**

In de laatste bijeenkomst wordt ten eerste geëvalueerd of het probleem daadwerkelijk is opgelost. Als de kwaliteitscirkel is gelopen zoals hierboven beschreven, dan is dit het geval maar praktisch is vaak weerbarstiger dan de theorie. In elke stap kan iets fout zijn gegaan. Essentieel in de coaching van het team is dat de leidinggevende de touwtjes genoeg in handen heeft om het team over de hiervoor genoemde hobbels heen te leiden maar dat de teamcoach het team ook weer genoeg vrij laat om het proces ook

echt zelf in te vullen. Ik ga hier in paragraaf 3.2 verder op in. Indien het probleem daadwerkelijk is opgelost moeten er tot slot afspraken worden gemaakt over de verankering van de verbetering in de praktijk. In het geval van de nota zorgcoördinatie kan ik me voorstellen dat er met het management samen, na gezamenlijke vaststelling van de nota, concrete afspraken worden gemaakt over de invoering van de nota in de praktijk. Ook wordt afgesproken hoe de nakoming van de afspraken wordt bewaakt.

Bovenstaande klinkt als een open deur maar mijn ervaring leert dat teams het bijzonder moeilijk vinden om concrete afspraken te maken over wie, wat, wanneer doet en hoe en wanneer dit wordt getoetst. In het volgende hoofdstuk wordt duidelijk dat het team dat ik begeleidde, hier in het bijzonder moeite mee heeft.

## HOOFDSTUK 3 VOORBEREIDEN OP DE KWALITEITSGROEP

### 3.1 Kennen van de kwaliteiten en valkuilen van het team

Voordat de eerste stap van de kwaliteitscirkel wordt gezet, wordt er in een voorbereidingsbijeenkomst stil gestaan bij de kwaliteiten en valkuilen van het team. Hierdoor krijgen het team en de coach zicht op de persoonlijke leerpunten van de groep. Door stil te staan bij deze leerpunten, worden alle deelnemers zich bewust van de valkuilen die op de loer liggen om het gestelde werkdoel niet te behalen.<sup>2</sup>

Het doorlopen van de 5 stappen uit de kwaliteitscirkel is een proces op *sociaal niveau*. Het is een proces, waarin aan een gezamenlijk gesteld doel wordt gewerkt. Er wordt dus gestreefd naar verandering.

Op *psychologisch niveau* echter, kunnen de deelnemers, individueel en als groep, een heel ander doel hebben, bijvoorbeeld om juist niets te veranderen. Veranderingen zijn een bedreiging voor het bekende en daarmee eng en onveilig. Daarom lijden we liever onder het bekende dan dat we het risico van het onbekende aangaan. Het doel op psychologisch niveau om niet te veranderen, staat dus lijnrecht tegenover het doel op sociaal niveau. Indien de deelnemers zich niet bewust zijn van deze frictie, zullen ze het doel op sociaal niveau, het doel van de kwaliteitsgroep, onbewust juist gaan saboteren.

Om zicht te krijgen op hoe de deelnemers hun doel kunnen saboteren, is het nodig dat de groep op zoek gaat naar de valkuilen van het team. De valkuil is namelijk het middel tot sabotage. Doe je dit niet, dan is de kans groot dat het gesteld

---

<sup>2</sup>Het is ook belangrijk inzicht te krijgen in de individuele kwaliteiten en valkuilen van de teamleden. Maar aangezien dat wat er hier over inzicht in de kwaliteiten en valkuilen van teams wordt gezegd ook geldt voor individuen, ga ik in deze scriptie niet verder in op de kwaliteiten en valkuilen van individuele teamleden.



kwaliteitsdoel niet wordt bereikt. En niemand zal begrijpen waarom het fout is gegaan omdat er op sociaal niveau heel hard is gewerkt.

In de kwaliteitsgroep die ik begeleidde, hebben we aan het begin de valkuil van het team onderzocht. Het team bleek een held in grenzeloosheid te zijn. Als leerpunt formuleerde de groep grenzen te stellen.

Vanaf de derde bijeenkomst, waarin we met 'stap 1' waren begonnen, merkte ik steeds weer grote moeite te hebben het team op het spoor van de kwaliteitsgroep te houden. Er was steeds wel iets anders dat de dringende aandacht nodig had. Dit maakte het proces heel boeiend, maar aan gestructureerd werken aan de probleemstelling kwam de groep maar moeizaam toe. En als ik niet ingreep, zou ik mijn deel van de overeenkomst met de opdrachtgever niet halen.

Omdat we aan het begin van het proces de kwaliteiten en valkuilen van het team hadden onderzocht, werk me snel duidelijk wat er aan de hand was, namelijk dat het team in haar valkuil van grenzeloosheid was gestapt. Ik kon toen het proces snel op een positieve manier bijsturen door het team op haar leerpunt aan te spreken. Het leerpunt was 'grenzen stellen', in de zijn van 'bij het onderwerp blijven'. Ik kon ze helpen door ook zelf de touwtjes weer meer in handen te nemen.

### **3.2 Inzicht in de kwaliteiten en valkuilen van de teamcoach**

#### **Balanceren tussen sturen en loslaten**

Het proces van leren coachen is niet eenvoudig. Dat heb ik, naast mijn studie, in de praktijk geleerd als teamcoach van mijn kwaliteitsgroep. Leren coachen is zeker moeilijk voor iemand die het moeilijk vindt om de controle los te laten. Maar ook voor hen die het juist moeilijk vinden de touwtjes in handen te nemen is het moeilijk.

Voor de eerste categorie is het moeilijk het stuur over te dragen aan de groep. De deelnemers bepalen aan welk onderwerp ze willen werken en wat ze aan het probleem gaan doen.

Voor de tweede categorie is het moeilijk een groep juist binnen de kaders van de methode te houden en te zorgen dat er planmatig aan een verbeterpunt wordt gewerkt.

### **Inzicht in je eigen kwaliteiten en valkuilen**

Ook als coach moet je dus weten waar je kracht ligt en waar je valkuil.

Als teamcoach ben ik tegen beide bovengenoemde 'valkuilen' aangelopen. Ik ben sterk in structureren en ik heb de neiging om, als ik het spannend vind, te gaan over-structureren. Ik word dan star en sta niet meer open voor de dingen die in de groep gebeuren. Ik ken deze kant van mijzelf en heb me dan ook voorgenomen om mijn werkplannen voor de bijeenkomsten van de kwaliteitsgroep soepel te hanteren.

De eerste twee bijeenkomsten verliepen goed. Ik had deze bijeenkomst 'soepel' gepland met veel ruimte voor wat er maar ter tafel zou komen. Het team maakte grif gebruik van die ruimte om met allerlei interessante vragen te komen.

Maar toen moesten we echt aan de slag, in de zin dat we gestructureerd aan de voor ons liggende problematiek moesten gaan werken. En daar leek het team nu eigenlijk geen zin in te hebben. Ik moest ontzettend mijn best doen om ze in de structuur van de 5 stappen te krijgen en te houden. In reactie daarop had ik de neiging om mijn structuur dan maar helemaal over boord te gooien en met hen 'mee te gaan in hun systeem' van grenzeloosheid. Ik moest opnieuw een evenwicht zoeken tussen een soepele agenda en toch aan de opdracht werken.

Coachen betekent dus balanceren op het evenwichtspunt tussen loslaten en sturen.

Om die balans te kunnen vinden was het voor mij nodig om inzicht te krijgen in mijn eigen kwaliteiten en valkuilen, net als in die van het team.

In het volgende hoofdstuk ga ik uitgebreid in op het kernkwadrant van Ofman. Een methode bij uitstek om in deze materie inzicht te krijgen.

## HOOFDSTUK 4 HET KERNKWADRANT VAN OFMAN

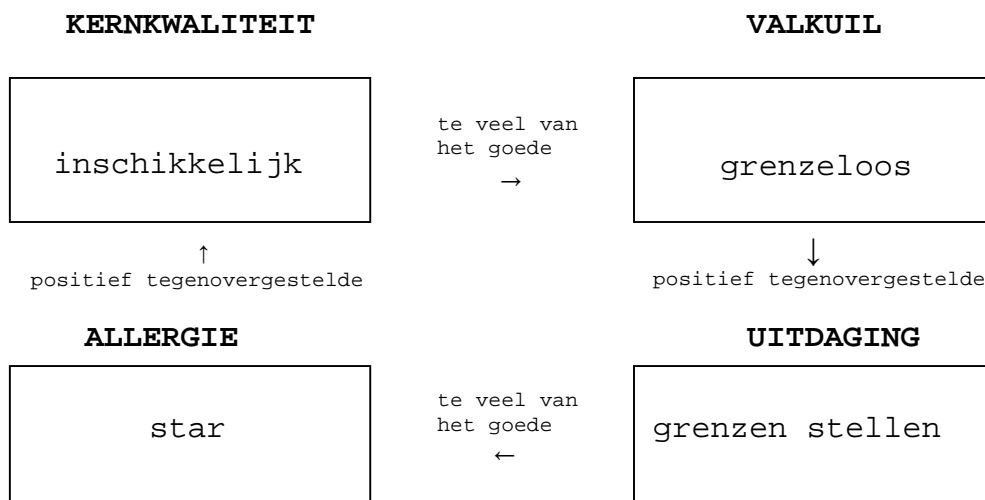
Om inzicht te krijgen in de kwaliteiten en valkuilen van een groep of persoon, gebruik ik over het algemeen het kernkwadrant van Ofman. (Ofman, 1996, Utrecht) Deze methode geeft op een snelle en ongecompliceerde manier inzicht in waar je goed in bent, waar je aan hebt te werken en *hoe je dit op een positieve manier kunt doen*. Daarnaast biedt de methode op verbluffend simpele wijze inzicht in een aantal psychologische principes, die helpen bij het verwerven van kennis over het persoonlijk functioneren. Daarmee is het kernkwadrant als instrument uitstekend geschikt voor psychosociale begeleidingstrajecten in organisaties.

De opbouw van het kernkwadrant

In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe ik met de kwaliteitsgroep die ik begeleidde haar kernkwadrant heb opgebouwd.

Een kernkwadrant bestaat uit vier 'blokken': kernkwaliteit, valkuil, uitdaging en allergie. Deze vier blokken hebben een relatie met elkaar.

### KERNKWADRANT



Ik ben begonnen met de **kernkwaliteit**.

Ik nodigde de deelnemers uit om, ieder voor zich een kwaliteit uit te zoeken die zij bij het team vond passen. Deze kwaliteiten zetten we op een flap, waarna de groep een kwaliteit uitkoos die ze allemaal herkenden.

De groep gaf zichzelf de kwaliteit *inschikkelijk*.

Toen de kernkwaliteit was vastgesteld, tekende ik het schema van het kernkwadrant op een tweede flap en vulde ik het hokje van de kernkwaliteit in.

Uit de kernkwaliteit kan de **valkuil** worden afgeleid. De valkuil wordt gevormd door het 'te veel van de kernkwaliteit', het 'te veel van het goede' dus. Wat de valkuil precies is, moet door de groep zelf worden verwoord en in één woord worden samengevat. De kwaliteitsgroep vond het teveel van *inschikkelijk, grenzeloos*. *Grenzeloos* vormt dus in dit kwadrant de valkuil van *inschikkelijk*.

De **uitdaging** is het 'positief tegenovergestelde' van de valkuil. Ook hier is het weer belangrijk dat de groep het woord zelf bepaalt. Als je als teamcoach hierin te veel stuurt, loop je de kans dat het woord dat wordt ingevuld niet echt door de groep wordt gedragen. De oefening wordt dan een technische exercitie waar niemand mee uit de voeten kan. Dit wil overigens niet zeggen dat de teamcoach niet mee mag doen met het zoeken naar een passende term. Het is ook belangrijk dat de teamcoach feedback geeft over haar indrukken van het functioneren van de groep.

In antwoord op de vraag wat nu het positief tegenovergestelde was van de valkuil *grenzeloos*, koos de groep als uitdaging *grenzen stellen*.

Als laatste keken we naar de **allergie**.

De allergie is weer het teveel van het goede, in dit geval het teveel van de uitdaging *grenzen stellen*. Als iemand zich te 'begrensd' gedraagt, wordt het gedrag star.

Om te controleren of het kernkwadrant klopt, moet de kernkwaliteit weer het positief tegenovergestelde zijn van de allergie.

Met deze groep ben ik met kernkwadrant begonnen bij de kernkwaliteit van het team. In feite kan je met elk blokje beginnen. Waar je begint is afhankelijk van de situatie op dat moment.

## HOOFDSTUK 5 HET KERNKWADRANT EN PERSOONLIJKE GROEI

### 5.1 Focus op het 'goede' in plaats van op het 'teveel'

De valkuil en de allergie zijn beiden 'te veel van het goede'. De kernkwaliteit en de uitdaging zijn dus de 'goeden', de valkuil en de allergie het 'te veel' daarvan, en dus de 'minder goeden'. De kernkwaliteit en de uitdaging moeten, als positieve eigenschappen, bewaard blijven, cq. ontwikkeld worden.

#### Naar balans tussen twee kwaliteiten

Je kernkwaliteit is die kwaliteit die je bij jezelf niet eens ziet, zo gewoon is die voor jou. Anderen daarentegen, waarderen je er erg om. "Jij kunt altijd zo goed.....". De kernkwaliteit heb je zodanig vroeg en goed ontwikkeld dat je je zelf niet bewust bent van die kwaliteit. De uitdaging, daarentegen, was in je vroege jaren ook al aanwezig, net als de kernkwaliteit, maar heeft zich, door invloeden van buiten af, niet mogen of kunnen ontwikkelen. Hierdoor is de balans tussen je kernkwaliteit en je uitdaging, je twee kwaliteiten, zoek geraakt. Je opdracht is om deze balans te herstellen en je uitdaging te ontwikkelen tot een kwaliteit.

#### Het positieve ontwikkelen

Het zinvolle van deze aanpak is dat je mensen hiermee aanspreekt op het ontwikkelen van hun kwaliteiten en niet op het remmen van hun minder prettige kanten.

Als de groep uit het voorbeeld zich zou richten op het onderdrukken van haar grenzeloosheid, dan onderdrukt ze al snel haar kwaliteit, namelijk inschikkelijkheid. Als ik niet inschikkelijk mag zijn, wordt ik al snel star. Door de nadruk op

het negatieve aspect te leggen, zou je datgene wat je graag wilt verminderen, juist versterken. Daarom is het beter je te richten op het ontwikkelen van je positieve krachten.

### **Versterken van het positieve, vermindert het negatieve**

Als je je bewust wordt van je kernkwaliteit en je je uitdaging ontwikkelt, worde je valkuil en je allergie vanzelf minder.

### **Bewustworden van je kernkwaliteit**

Wordt je je bewust van je kwaliteit, dan ben je ook bewuster van de bijbehorende valkuil. Als je je bewust bent van je valkuil, dan schiet je er vanzelf minder in. Of, als je er wel inschiet, dan kan je er sneller weer uitstappen.

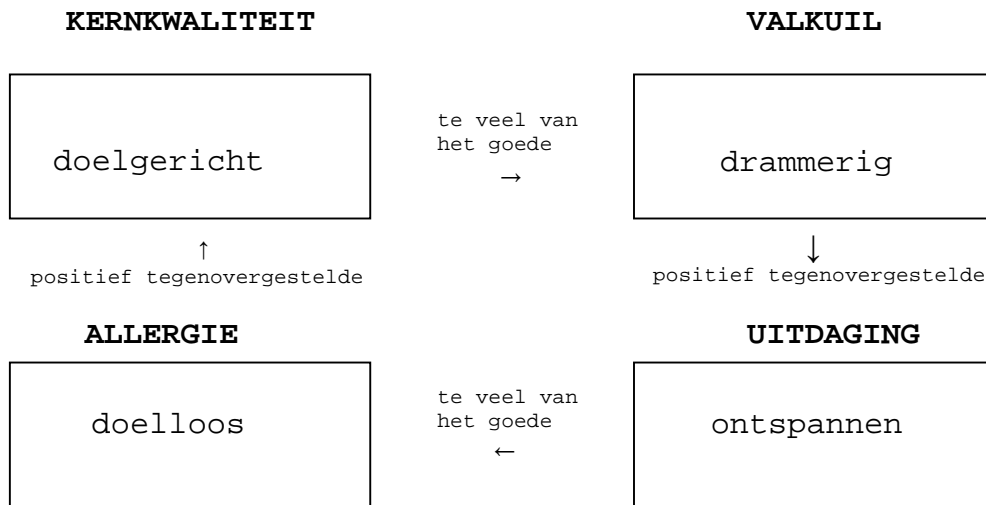
### **Toestemming geven aan je uitdaging**

Je kunt je uitdaging pas ontwikkelen als je jezelf toestemming geeft in de onderdrukte kwaliteit, die je uitdaging is, te ontwikkelen. Dit is op zich een moeilijk proces dat met vallen en opstaan moet worden geleerd. De boodschap dat die ene kwaliteit niet OK was, is er niet zomaar uit.

Heb je jezelf toestemming gegeven om je uitdaging te ontwikkelen, dan wordt je minder allergisch voor het teveel van die uitdaging. De bron voor de allergie zit namelijk in het feit dat je iets in die eigenschap bij jezelf hebt onderdrukt. Dat 'iets' is het 'goede'.



**KERNKWADRANT**

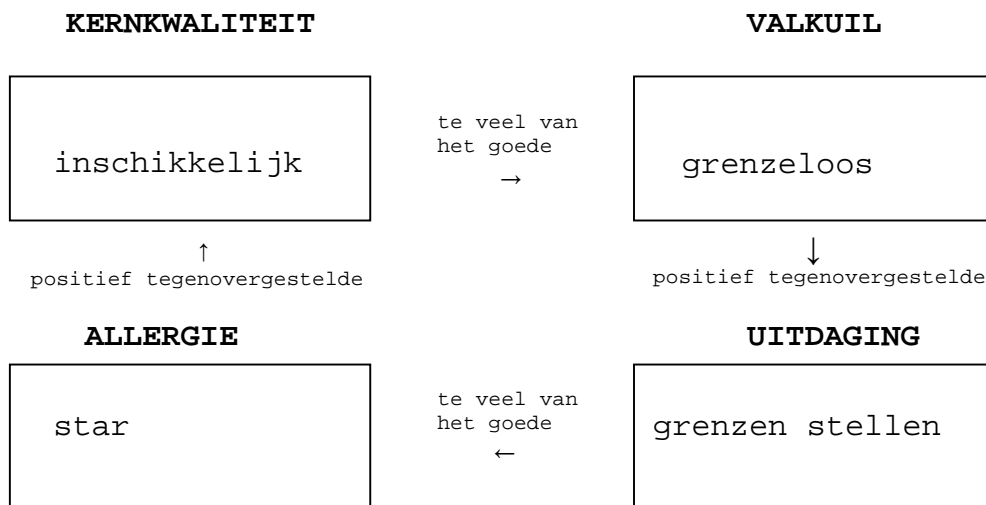


Bijvoorbeeld: Als ik mijzelf toestemming heb gegeven om, naast mijn doelgerichtheid, soms ook eens rustig om mij heen te kijken, voor ik ergens op af stap (ontspannen), dan zal ik meer herkennen in mensen die in die ontspannenheid kunnen doorschieten. Ik zal me dan minder ergeren omdat ik het zelf ook mag. Maar als ik niet mag ontspannen (ontspannen is 'fout'), dan erger ik me wild aan mensen die zich overmatig ontspannen gedragen.

**Uit balans: een variant**

Tot nu toe ben ik er van uitgegaan dat de disbalans tussen kernkwaliteit en uitdaging te maken had met een verbod uit je jeugd op één van je kwaliteiten. Het kan echter ook anders werken. Het kan ook zijn dat je, uit allergie voor het gedrag van iemand uit je jeugd, het tegenovergestelde gedrag, je kernkwaliteit, sterk hebt ontwikkeld.

**KERNKWADRANT**



Als je een vader had die over zich heen liet lopen (jouw allergie: slap), kan je hebben besloten, dat jou dit niet zal overkomen. Je hebt besloten sterk te worden (jouw kernkwaliteit: sterk). Daarmee houd je je uitdaging zelf klein (jouw uitdaging zwak). Zwak mogen zijn is een kwaliteit die je, om te overleven, niet kon gebruiken.

**5.2. De allergie en ouderboodschappen: een uitstapje naar de Transactionele Analyse**

Als ik bij de opbouw van het kernkwadrant bij de kernkwaliteit begin, eindig ik bij de allergie. Om te checken of het woord dat voor de allergie is gekozen, het juiste woord is, stel ik meestal de vraag of degene die het kernkwadrant maakt, iemand voor ogen heeft, die aan de allergie voldoet. Ik deed dit ook bij de kwaliteitsgroep die ik begeleidde en het bleek dat de groep, in hun allergie *starheid*, de organisatie herkende waarin ze werkten.

Als ik een kernkwadrant met een individueel persoon maak, komt bij de allergie meestal de vader of moeder naar voren. Dit kan een belangrijk inzicht opleveren voor die persoon. De allergie

voor de ouder blijkt een relatie te hebben met de eigen uitdaging. Immers in paragraaf 5.1 is beschreven dat je iets hebt te leren van de persoon waarvoor je allergisch bent. Voor sommigen is het even slikken om deze relatie onder ogen te zien.

De kwaliteitsgroep die ik in deze scriptie als voorbeeld gebruik is de eerste met wie ik een team-kernkwadrant heb gemaakt. Het is dus ook het eerste team waarbij de allergie de organisatie betreft.

Zoals hierboven beschreven, blijkt er in de regel een ouder achter de allergie van een persoon te zitten. Het zou dus kunnen zijn dat er ook bij teams, in de regel, een 'ouderfiguur' achter de allergie zit. En gezien het feit dat er achter de allergie van 'mijn' team, de organisatie zat, zou je kunnen veronderstellen dat bij teams in de regel de organisatie als ouderfiguur achter de allergie zit. Als dit zo is, dan levert dit gegeven ook voor teams interessante denkstof op. Ook voor de medewerkers wordt dan de relatie tussen de organisatie en het team helder. Ook dan zal het voor het team moeilijk zijn te aanvaarden dat ze iets kunnen leren van de organisatie waar ze zich nu juist zo tegen afzetten.

De vooronderstelling, dat achter de allergie van teams in de regel de organisatie zal zitten, vindt steun in de literatuur. In Deel III van Transactionele Analyse in Nederland, over TA in organisaties (Kouwenhoven, 1987, Ermelo), gaan de schrijvers uit van de stelling dat de ouderboodschappen van de oprichters van de organisatie dezelfde invloed hebben op de organisatiecultuur als de ouderboodschappen van ouderfiguren op het gedachtegoed van individuele mensen. Ik geef van beiden een voorbeeld.

Ten eerste een voorbeeld van de werking van een persoonlijke ouderboodschap: Ik vind 75 gram vlees, per persoon, per dag, voldoende, al zou ik graag meer willen eten. Eet ik meer, dan vind ik dit een luxe die ik niet goed voor mezelf kan verantwoorden. Ik voel me dan ongemakkelijk. Als ik stil sta bij

de vraag waarom ik dat vind, dan heb ik daar zelf, in het hier en nu, geen logische reden voor. Nog mijn gezondheid, nog mijn budget dwingen mij hiertoe. De enige reden waarom ik dit vind, is omdat mijn moeder dit vond.

Nu ik weet dat het niet mijn eigen norm is maar de norm van mijn moeder die ik heb geïnternaliseerd, heb ik er minder moeite mee om meer vlees te eten dan 75 gram, al blijft er een stemmetje altijd zeggen dat het een luxe is.

Een voorbeeld van het effect van een ouderboodschap op organisaties betreft Philips. Philips had, vanuit een oud(er) gevoel, het hoofdkantoor tot voor kort in Eindhoven want daar 'hoorde' Philips. Toen het management besloot te verhuizen naar Amsterdam was dit een enorme schok voor de medewerkers van het bedrijf. Economisch gezien, was het echter hoog tijd dat Philips verhuisde. Voorwaarde om deze beslissing te hebben kunnen nemen was dat het management zich realiseerde dat ze in Eindhoven zaten vanwege de ouderboodschap dat 'Eindhoven Philips is' en dat deze oude(r)boodschap niet meer bij de ze tijd past.

Ouderboodschappen van oprichters van organisaties hebben dus een enorme invloed op de normen en waarden in de organisatie van nu. Net als de ouderboodschappen van ouderfiguren op het individu. Met deze parallel is er reden om mijn vooronderstelling over 'de organisatie achter de team-allergie' in de praktijk te onderzoeken.

### **5.3. Stress: van de regen in de drup**

Wanneer schiet je nu in je valkuil en wanneer gaat je allergie spelen?

In geval van stress ligt het gevaar op de loer dat je in je eigen valkuil valt. Zeker als je je niet bewust bent van je kernkwaliteit, bijvoorbeeld doorzettingsvermogen, zal je als je

gestrest bent, onbewust te veel van die kwaliteit in proberen te zetten. Je doet te veel je best, zeg maar, en gaat lopen drammen. Als je te lang in die stresssituatie blijft zitten en mensen gaan zich aan je ergeren en roepen dat je niet zo moet drammen, maar jij weet niet hoe je uit die drammerigheid moet stappen, bestaat de kans dat je door slaat naar het tegendeel. Je slaat op de vlucht. "Als jullie niet naar me willen luisteren, dan bekijken jullie het maar, ik doe niet meer mee!". Een patroon dat ik herken bij mezelf.

## HOOFDSTUK 6 DE DYNAMIEK TUSSEN DE KERNKWADRANTEN VAN DE GROEP VAN DE COACH

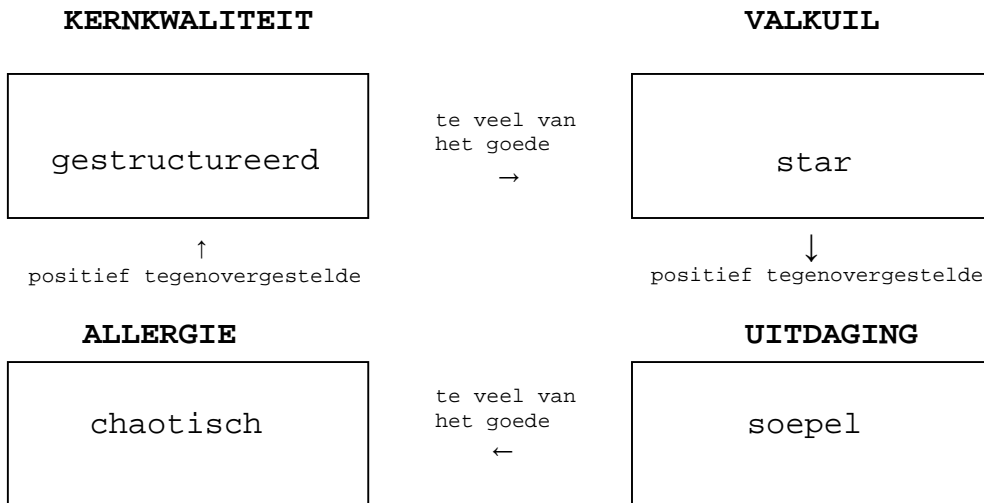
In Hoofdstuk 3 heb ik beschreven hoe belangrijk het is om inzicht te hebben in de kwaliteiten en valkuilen van de kwaliteitsgroep en in die van de teamcoach. Voor beiden is het belangrijk te weten waar je leerpunten liggen, zodat je daar aan kunt werken. Daarnaast is het zinvol om inzicht te hebben in de *relatie* tussen de kernkwadranten van de kwaliteitsgroep en de teamcoach. In de begeleiding van mijn kwaliteitsgroep merkte ik bijvoorbeeld al snel dat er een merkwaardige relatie bestond tussen mijn uitdaging en de uitdaging van de kwaliteitsgroep.

Ik beschreef eerder dat ik sterk ben in *structureren*. Ik beschreef ook hoe het team dat ik begeleidde moeite had om binnen de structuur van de 5-stappenmethode te blijven. Elke afleiding van de methodiek was een welkome gast. Mijn kwaliteit bleek dus juist de uitdaging van de groep. Wat ik goed kan, moest de groep juist leren.

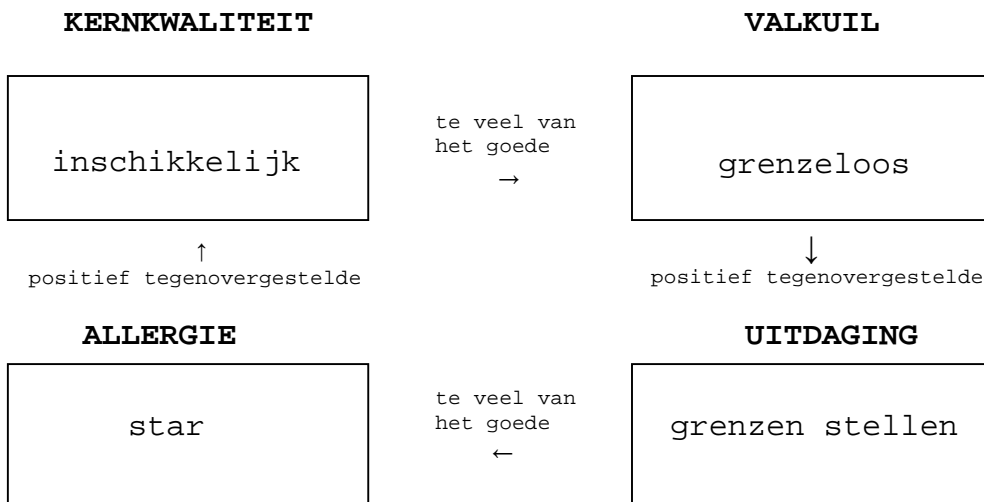
Toen ik van mijn kernkwaliteit *structureren* een kernkwadrant maakte bleek mijn valkuil, *star*, hetzelfde te zijn als hun allergie. Ook tussen hun valkuil *grenzeloos* en mijn allergie *chaos* is een parallel te trekken. Onze beide kernkwadranten bleken dus min of meer gespiegeld te zijn. In schema zien ze er als volgt uit (zie volgende blz.).

Aangezien mijn uitdaging *soepel* is, oefende ik me in de groep met het soepel omgaan met mijn programma's voor de bijeenkomsten. Ik oefende me dus in het loslaten van mijn structuur. Maar om de deelnemers van de kwaliteitsgroep te helpen met hun uitdaging moest ik ze juist structuur bieden. Doordat ik zelf de balans tussen *soepel* en *gestructureerd* nog niet had gevonden, ging ik te veel mee in de valkuil van het team.

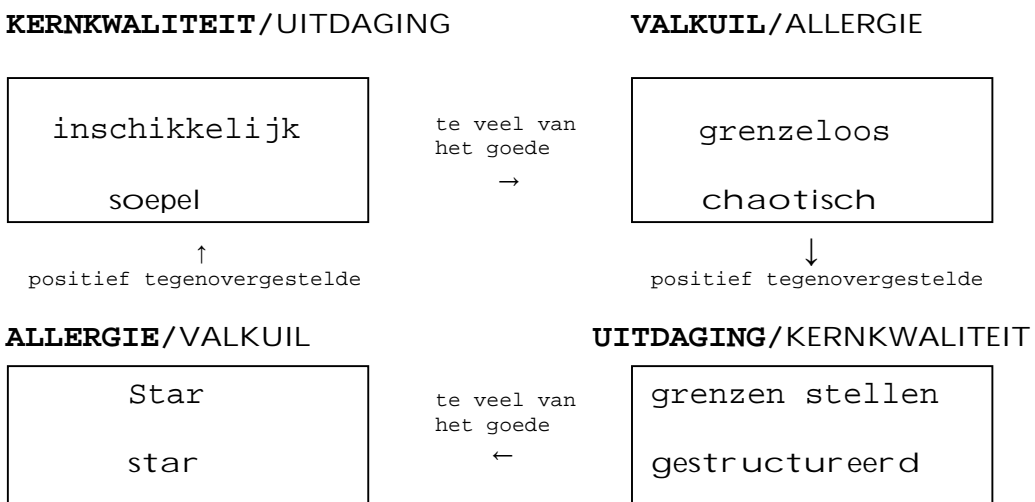
**MIJN KERNKWADRANT**



**HET KERNKWADRANT VAN HET TEAM**



**DE TWEE KERNKWADRANTEN GESPIEGELD**



## HOOFDSTUK 7 CONCLUSIE EN SLOT

In de voorafgaande hoofdstukken heb ik mijn ervaringen beschreven met de methoden 'werken als kwaliteitsgroep' en 'werken met het kernkwadrant'. Hiermee heb ik geïllustreerd dat door de methoden te combineren, er in teams heel goed gewerkt kan worden aan persoonlijke groei.

In de inleiding heb ik beschreven hoe belangrijk ik het vind dat veranderingen in organisaties echt van binnenuit komen; berusten op persoonlijke groei dus.

Het is echter niet altijd zinvol om in groepstrainingen in het werk 'persoonlijke groei' tot doel te stellen. Opdrachtgevers kunnen hier vaak niet mee uit de voeten en deelnemers moeten wel heel specifiek gemotiveerd zijn voor zo'n doel.

In mijn ervaring kunnen opdrachtgevers niet zo goed uit de voeten met een aanbod in 'persoonlijke groei' omdat ze vinden dat hun werknemers dat maar in hun vrije tijd moeten doen, als ze het überhaupt al een zinvolle bezigheid vinden. En de relatie tussen persoonlijke groei en presteren op het werk ligt voor de meeste opdrachtgevers niet zo voor de hand.

Deelnemers zelf zullen raar staan te kijken als ze zomaar een training 'persoonlijke groei' op hun bordje krijgen. De kans bestaat dat zo'n aanbod als een persoonlijke belediging wordt opgevat. Daarbij willen deelnemers over het algemeen graag een training die hun directe werkproblemen oplost.

Ik vind het belangrijk om met een opdrachtgever altijd heel duidelijke afspraken te maken over het te bereiken doel. Ik formuleer dit doel altijd zo concreet mogelijk zodat aan het eind van het begeleidingstraject helder kan worden geëvalueerd of het doel is bereikt. Heeft de klant een helder doel voor ogen op het gebied van persoonlijke groei, dan is dit geen probleem maar opdrachtgevers zijn het over het algemeen niet gewend om op het



gebied van persoonlijke groei concrete doelen te stellen. Dit gaat ze beter af als het gaat om vaktechnische kennis.

De in deze scriptie gecombineerde methode levert, zoals we hebben gezien, naast persoonlijke groei ook concrete vaktechnische verbeteringen op. Omdat ik beiden belangrijk vind is de gecombineerde methode dus een heel goed instrument voor groepstrainingen op het gebied van kwaliteitsverbetering in het werk.

LITERATUUR

- Dijk, R. van, (red.), Reader tweedejaars college stressmanagement, SPSO, Utrecht z.j.
- Kanters, T. en Verbeek, G., Kwaliteit in werking: Een handleiding voor methodische kwaliteitsbevordering in teams Verzorging. NIZW, Utrecht 1995
- Kouwenhoven, M. (red.), Transaktionele Analyse in Nederland: Deel III: Sociale en bedrijfsmatige Toepassingen. Anita, Ermelo 1987
- Ofman, Daniel D., Bezieling en kwaliteit in organisaties. Servire, Utrecht 1996
- Spijkerboer, C., Coachen naar kwaliteit: stageverslag. Amsterdam Thuiszorg, Amsterdam 1998
- Veen, g., van, De beginnende groepsleider: Inleiding op het praktijkgericht werken met groepen. H. Nelissen, Baarn 1991