

Coaching van zelfsturende teams:

Ontwikkelprogramma

voor interne coaches

Yvette Paludanus en Alyanna Bijlsma

December 2014

1

Inleiding

De zorg is in transitie. Er is een wens en noodzaak om de cliënt en diens kwaliteit van leven en van zorg centraler te stellen, maar de regie daarvoor zoveel mogelijk bij de cliënt te leggen. De geldstromen in de gezondheidszorg veranderen door stelselwijzigingen en de bijbehorende bezuinigingen. En er is een verschuiving naar meer professionele sturing vanuit het primaire proces zichtbaar. Dit stelt zorgprofessionals in staat om vanuit hun vakmanschap nog meer aan te sluiten bij de zorgvraag van de klant.

Dit vraagt van zorgorganisaties, van teams en van medewerkers persoonlijk een ingrijpende verandering. Zelf verantwoordelijk zijn is de sleutel. Er ontrolt zich een nieuwe visie, met een andere manier van organiseren. Met een plattere organisatiestructuur waarin managers, teamcoaches en ondersteunende diensten de zorgprofessionals gaan ondersteunen in hun vakmanschap. Met als gemeenschappelijk hoofddoel: kwalitatief goede zorg voor de klant en zijn of haar netwerk. Rijnlandse waarden dienen daarbij als kapstok en zullen in het ontwikkel-programma terugkomen: vertrouwen, verbinding, vakmanschap, en vrijheid binnen verantwoordelijkheid.

Teamcoaches leveren in dit proces een belangrijke bijdrage. Voor zorgmedewerkers én voor teamcoaches geldt dat zij (opnieuw) aan de slag moeten met de vraag “Waar ben ik voor?” Daar zal binnen het ontwikkelprogramma volop ruimte voor zijn.

De werkelijke verandering vindt plaats in het directe contact met de ander. Van: “Wat hebben wij u te bieden?” naar de vraag: “Wat heeft u nodig?” Dit geldt voor alle relaties: tussen klant en zorgprofessional, maar ook tussen de teams en de teamcoach, de ondersteunende diensten en de manager. Het vertrekpunt is: “Wat is er al aanwezig?” en het doel is om daarbij aan te sluiten. Dit vertrekpunt vormt de basis van het ontwikkelprogramma. We sluiten aan bij wat er al is aan ervaring, talenten en kennis, en zorgen dat dit in het programma beschikbaar komt voor een ieder.

Een omvangrijk proces van organisatieontwikkeling loopt zelden via de vooraf bedachte lijnen en planning. Daarom zal in het programma nauw met de coaches afgestemd worden wat er in het hier en nu in de teams en in de organisatie speelt. Zo kunnen we de inhoud afstemmen op wat de teamcoaches nodig hebben om de teams in verschillende fasen van zelfsturing te ondersteunen.



2

Doelen

Het programma kent een aantal leerdoelen, die al doende met de coaches afgestemd en “op maat” gemaakt gaan worden:

- De essentie en de uitgangspunten van zelforganiseren kennen en kunnen delen
- Betekenis kunnen geven met behulp van Rijnlandse waarden, en inzicht hebben in hoe deze waarden bijdragen aan zelforganisatie en kwaliteit van zorg
- Het verschil kennen tussen leiden en ondersteunen en beschikken over de coachingsvaardigheden die in verschillende ontwikkelingsfasen van teams nodig zijn
- Vanuit een oplossingsgerichte houding in gesprek kunnen gaan met een team of teamlid
- Vaardig zijn in het stellen van de juiste vragen om het team te helpen succesvol te zijn, het team eigen oplossingen laten bedenken en laten werken vanuit de eigen kwaliteiten
- De eigen talenten en valkuilen kennen in communicatie en coachen
- De beschikking hebben over een aantal toepasbare werkvormen voor het coachen van de teams en van individuele medewerkers bij zelforganisatie
- De eigen leerpunten weten, en helderheid krijgen over wensen voor verdere ontwikkeling als teamcoach
- Methoden voor reflectie en intervisie kennen die bijdragen aan de kwaliteit van coaching en de eigen ontwikkeling daarin
- Helderheid over de kaders voor teams en coaches en de rol van de coaches in het veranderproces en in de organisatie van de zorg.

Inhoud van het ontwikkelprogramma

Het ontwikkelprogramma kent een zevental bijeenkomsten, die allemaal rondom een thema zijn ingericht. In elke bijeenkomst wordt gewerkt met werkvormen die dialoog en van elkaar leren mogelijk maken. Om aan te sluiten bij de persoonlijke leerstijl van de deelnemers zullen de werkvormen divers zijn: aanbieden van theorie, oefenen, ervaringen uitwisselen en inspiratie opdoen zullen elkaar afwisselen. Materiaal zal zowel auditief als visueel worden aangeboden. Een deel van dat materiaal zal door de teamcoaches ook gebruikt kunnen worden in het werken met de teams, en wordt digitaal ter beschikking gesteld.



3

Tijdens het programma wordt steeds afgestemd met de deelnemers of wat vooraf bedacht is goed aansluit bij de wensen van de coaches en bij de ontwikkelingen in de organisatie. Dat betekent dat de inhoud van het programma er uiteindelijk iets anders uit kan zien dan hieronder beschreven. De thema's zijn richtinggevend.

Ter voorbereiding vindt met elke deelnemer een telefonische intake plaats, zodat de trainers al een beeld hebben van wat deelnemers in huis hebben en ze dit kunnen invlechten in het programma. De deelnemers zullen na de eerste bijeenkomst steeds materiaal, reflectievragen of oefenmateriaal meekrijgen als verrijking van de behandelde stof of ter voorbereiding op de volgende bijeenkomst. Er wordt ook van hen gevraagd om tussendoor in intervisieverband bijeen te komen.

Bijeenkomst 1: van leiden naar ondersteunen

2 aaneengesloten dagdelen

In deze bijeenkomst maken de deelnemers kennis met elkaar, met de trainers en met het programma. In vogelvlucht komen alle belangrijke thema's aan de orde. Er wordt vooral verkend wat er nieuw en anders zal zijn in het zelforganiserend samenwerken, en wat de rol van de coach daarbij is. Twee aspecten van het coachen komen aan bod: het gidsen van teams op weg naar zelforganisatie en het coachen van teams in het samen organiseren en uitvoeren van de zorg.

Bijeenkomst 2: Vaardig in je vak

2 aaneengesloten dagdelen

Op deze dag staat het vakmanschap van de coaches centraal. Er wordt aandacht besteed aan adviesvaardigheden en coachende vaardigheden. Daarbij komen aan de orde: basisvaardigheden als binnenkomen in en relatie opbouwen met teams, loslaten en nabij zijn, oplossingsgericht werken en diverse interventietechnieken.

Bijeenkomst 3: Waarden en voorwaarden

1 dagdeel

In deze bijeenkomst komen praktische zaken aan de orde die teams kunnen helpen bij het zelf organiseren van het werk, zoals oplossingsgericht vergaderen, teamsamenstelling, verdeling van taken en rollen, besluitvorming in teams en onderlinge communicatie. Daarnaast gaan de deelnemers op zoek naar de waarden die hierachter liggen, ter voorbereiding op bijeenkomst 4 en 5.



4

Bijeenkomst 4: In dialoog met de organisatie

1 dagdeel

Tijdens deze bijeenkomst ontmoeten de coaches de organisatie, en andersom. Coaches kunnen hun werk alleen goed doen als zij dit doen vanuit de visie en waarden van de organisatie, en als zij zijn ingebed in de context waarin zij werken. Door managers, ondersteuners en zorgmedewerkers uit te nodigen voor deze bijeenkomst wordt een gezamenlijke dialoog over rollen, taken, verantwoordelijkheden en waarden mogelijk gemaakt.

Bijeenkomst 5: Waarden en voorwaarden deel 2

1 dagdeel

Op basis van de vorige bijeenkomst wordt opnieuw gewerkt aan hoe de coach teams kan ondersteunen, door met hen te werken aan de voorwaarden en door het gesprek aan te gaan over de waarden die voor organisatie en teams belangrijk zijn. Nadruk zal liggen op het vertalen van deze waarden naar concreet handelen, het verband tussen zelforganisatie en eigen regie van cliënten, en zelforganisatie in relatie tot kwaliteit van zorg, binnen de kaders die gelden bij de organisatie.

Bijeenkomst 6: Als het ingewikkeld is

1 dagdeel

Samenwerken gaat niet altijd vanzelf. In dit dagdeel komt aan de orde welke fases een team doormaakt, en wordt aandacht besteed aan systeemtheorie en groepsdynamica. De coaches krijgen handvaten om teams te helpen bij reflecteren, feedback geven en het nemen van moeilijke beslissingen. Ook wordt aandacht besteed aan het coachen van teams die moeilijke besluiten moeten nemen of kwalitatief onvoldoende presteren. We doen dit zo veel mogelijk door te oefenen met actuele praktijksituaties die de deelnemers inbrengen.

Bijeenkomst 7: Van denken naar doen

1 dagdeel

Deze bijeenkomst wordt deels door de coaches zelf vormgegeven. Zij gaan met hun eigen kennis en kunde aan de slag, en stellen deze ter beschikking aan de groep door middel van presentaties, oefeningen of begeleiding. De bijeenkomst eindigt met een round-up: wat hebben de coaches geleerd en meegemaakt in de diverse bijeenkomsten, en met welke bagage en nieuwe vragen gaan de coaches aan de slag.

