



Hoe beginnende teamcoaches hun nieuwe rol vormgeven

Teamcoach in de zorg

Door de transitie van de langdurige zorg wordt de zorgverlening steeds meer georganiseerd vanuit zelforganiserende teams. Management- en leidinggevende functies worden hierdoor afgebouwd en gedeeltelijk vervangen door teamcoaches. De rol van de teamcoach bij zelforganisatie is relatief nieuw in de zorg. Wij hebben beginnende teamcoaches een jaar gevolgd in netwerkbijeenkomsten en daaruit blijkt dat zij nog volop bezig zijn met het vormgeven van deze nieuwe rol. Vragen die spelen zijn: Hoe verhoud je je als teamcoach tot de verschillende spelers in de organisatie, zoals het team, de bestuurder en collega teamcoaches? Welke invloed wil je en hoe zorg je dat je die krijgt? En hoe zorg je dat je niet in de valkuil van 'managen' stapt, maar echt coacht?

AUTEUR: GEERTJE VAN DE VEN, ELVIRA NIJHOF & DAPHNE SCHELKERS

Van leidinggevende naar teamcoach

Organisaties zoeken naar vormen waarin zowel de cliënt als de medewerker meer regie, verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden krijgt. Niet alleen worden steeds meer cliënten verzorgd door minder medewerkers en met minder middelen, ook groeit de behoefte aan persoonlijke zorg: op maat en niet meer dan nodig is. Door de besluitvorming laag in het team te beleggen, kan flexibeler, efficiënter en klantgericht worden ingespeeld op deze veranderende zorgvraag (zie kader *Zelforganisatie*:

wat levert het op?). Bij steeds meer zorgorganisaties worden dan ook zelforganiserende teams ingericht: het streven is om terug te gaan naar de eenvoud en de essentie van het zorgproces, waarbij de cliënt centraal staat. In zelforganiserende teams nemen de teamleden – veelal verzorgenden en verpleegkundigen – leidinggevende taken op zich, zoals het beheren van budget, verzorgen van voortgangsrapportages en het werven van nieuwe medewerkers. Leidinggevende functies worden in zelforganiserende organisaties daarom afgebouwd en vervangen

door teamcoaches, die op aanvraag en afstand meerdere teams ondersteunen bij hun nieuwe rollen en taken.

Ook een aantal zorgorganisaties die kernpartner zijn van het Van Kleef Instituut (VKI, kennisnetwerk voor zorgprofessionals) is onlangs gaan werken volgens de principes van zelforganisatie. De (nieuwe) teamcoaches binnen deze organisaties gaven aan behoefte te hebben aan onderlinge kennismaking en het uitwisselen van ervaringen met hun nieuwe rol. Met dit doel organiseerden wij, VKI samen met FWG (advies- en onderzoeksbureau in de gezondheidszorg), een serie netwerkbijeenkomsten en een aanpaalend onderzoek. In een jaar (eind 2015 - eind 2016) vonden drie netwerkbijeenkomsten plaats met gemiddeld dertien aanwezige teamcoaches. Er is hierdoor beginnend zicht op hoe deze teamcoaches hun nieuwe rol vormgeven.

De aanwezige teamcoaches waren bij de start van het netwerk gemiddeld een jaar werkzaam als teamcoach en werken als coach voor gemiddeld 22 teams en 291 medewerkers (n=16). Ze hebben allemaal intern gesolliciteerd op deze nieuwe rol. Opvallend is dat bijna iedere teamcoach voorafgaand aan de rol van teamcoach een (leidinggevende) managementfunctie vervulde binnen dezelfde organisatie. Over de overgang van manager naar teamcoach zeggen de meesten dat het veel scheelt dat ze al een coachende leiderschapsstijl hadden. Tegelijkertijd geven de teamcoaches aan dat een coachende leidinggevende toch echt iets anders is dan een teamcoach. Een teamcoach richt zich met name op de ontwikkeling van het team – denk aan werken aan onderlinge samenwerking, de mate van zelforganisatie of resultaatgericht werken – terwijl een leidinggevende vooral stuurt op resultaat en organisatiedoelen (zie kader *Begrippen*).

De mate van aansturing en ondersteuning is onder meer afhankelijk van de ontwikkelfase van het team; de volwassenheid. Als het gaat om de (taak)volwassenheid van een team worden er vaak verschillende niveaus onderscheiden

die onder meer iets zeggen over de samenhang en de betrokkenheid: bij een lage volwassenheid bestaat een team uit losse individuen en is het team erg afhankelijk van een leidinggevende, terwijl bij een hoge volwassenheid het team openstaat voor verbeteringen en samen uitdagende doelen realiseert in functie van het geheel/de organisatie. Volgens de handleiding *Zelfsturende teams in de thuiszorg* (Nijhof, 2013) is het verstandig om in de opstartfase, zodra het management wordt gereduceerd, de teams een coach te bieden. Bij nieuwe taken als het plannen, bewaken van budgetten, afspraken maken met klanten en het zorgen voor voortgangsccontrole, moeten de teams expertise op inhoud of proces in kunnen roepen bij een coach en/of een van de ondersteunende diensten. En andersom signaleert een teamcoach wat teams nodig hebben voor hun ontwikkeling naar een zelforganiserend team. Volgens deze handleiding zouden teams 'in de meest zuivere vorm' in feite alleen een coach nodig hebben.

De teamcoaches geven aan dat sommige teams moeten wennen aan de nieuwe situatie en dat ze soms nog een appel op hen doen in hun oude rol als leidinggevende. Om dit te voorkomen hebben de betreffende zorgorganisaties ervoor gezorgd dat mensen geen teamcoach zijn van teams waar ze eerder leidinggevende van waren. In de praktijk blijkt dat organisaties waar leidinggevend teamcoach zijn geworden van hun eigen team, te maken krijgen met patronen die de ontwikkeling naar zelforganisatie belemmeren. Ook de teamcoaches zelf geven aan nog veel te kunnen leren en alert te moeten zijn om niet in hun oude rol te vervallen. Zo moeten de teamcoaches – meer dan in hun vroegere rol van leidinggevende – de verantwoordelijkheden bij het team te laten, coachende vaardigheden inzetten, de teams een spiegel kunnen (en durven) voorhouden en gevoelig zijn voor processen binnen de organisatie (tabel 1).

Vanuit een sterke basis verder ontwikkelen als coach

Ook al zijn de meeste teamcoaches nog niet lang werkzaam in hun nieuwe rol, over het

Tabel 1. Competenties teamcoach volgens de teamcoaches (n=16)

Wat is – volgens de teamcoaches – het belangrijkste kenmerk van een goede teamcoach?
<ul style="list-style-type: none"> • Open houding • Vertrouwen, loslaten, niet ‘willen redden’ • Het team eigenaar laten van de ondersteuningsvraag • Vragen stellen, nieuwsgierig zijn • Luisteren • Geduld • Durven benoemen en spiegelen wat er – in de onderstroom – gebeurt • Inzicht geven in processen en handelen, en tools aanreiken • Zelfreflectie • Meerzijdig onpartijdig zijn • Kennis, verstand van zaken van bijvoorbeeld de bedrijfsvoering • Een sfeer creëren waarin mensen zich uitgenodigd voelen te leren en floreren

algemeen zijn ze tevreden over de manier waarop ze deze rol vervullen. Gemiddeld geven ze zichzelf bij de start van het onderzoek het rapportcijfer 7,1. Deze beoordeling is stabiel: een jaar later geven de teamcoaches zichzelf nog steeds gemiddeld een 7,1. De teamcoaches hebben vanaf het begin het gevoel in voldoende mate te beschikken over de volgens hen belangrijkste competenties

en kenmerken van een goede teamcoach: goed kunnen luisteren, een open houding, vertrouwen en kunnen loslaten. Zij geven zichzelf voor deze competenties gemiddeld een 7,6. De competenties die de teamcoaches aandragen, hebben vooral betrekking op het meekrijgen van mensen, en minder op competenties als resultaatgerichtheid en strategisch inzicht (tabellen 1 en 2).

Tabel 2. Competenties teamcoach volgens Progressional People

Cluster	Competentie
Voorwaarden voor succes	Deskundigheid (Expertise)
	Analyseren
	Lerend vermogen
	Flexibiliteit
Realiseren van doelen	Resultaatgerichtheid
Mensen meekrijgen	Beïnvloedingskracht (Impact)
	Ontwikkelen van anderen
	Samenwerken

Zelforganisatie: wat levert het op?

De resultaten van organisaties die werken met zelforganiserende teams, zijn overwegend positief:

- De kwaliteit van zorg neemt toe.
- De cliënttevredenheid verbetert.
- Het werkplezier van medewerkers neemt toe: er wordt een appel gedaan op hun vakmanschap, het resultaat van hun werk is meer zichtbaar, taken zijn afwisselender en medewerkers kunnen hun werk meer afstemmen op hun eigen ambities.
- De flexibiliteit van de organisatie neemt toe, doordat de besluitvorming laag in het team ligt en is gericht op de zorgvraag.

Maar er kunnen ook *nadelen* zijn:

- Discussies binnen het team kunnen ingewikkeld worden zonder leider, zeker wanneer de neuzen niet dezelfde kant op staan.
- Vaak ontstaat er een natuurlijke leider binnen een team. De teamprestaties kunnen vervolgens te veel afhangen van de kwaliteit van deze leider.
- Werknemers gaan sneller over hun grenzen heen, de werk-privébalans kan verstoord raken.
- Minder populaire klussen worden onvoldoende opgepakt.”

Niet alleen voelen de teamcoaches zich redelijk zelfverzekerd, ook halen ze veel voldoening uit hun nieuwe rol. Het leukste aan de functie van teamcoach is volgens hen het in beweging krijgen en zien ontwikkelen van een team en de afzonderlijke teamleden. Het geeft hen veel voldoening wanneer teamleden kwaliteiten van zichzelf en elkaar leren zien en benutten. Zoals een van de teamcoaches het mooi verwoordt: “Dan is er toegevoegde waarde voor iedereen: persoonlijk, voor het team en niet te vergeten de klant aan wie de zorg verleend wordt.”

Natuurlijk zijn er ook nog uitdagingen. Tijdens de eerste netwerkbijeenkomsten inventariseren we de leerdoelen, vragen en uitdagingen van de teamcoaches. Deze zijn uiteenlopend, zoals: Hoe kan ik, binnen de steeds veranderende visie van de organisatie, mezelf blijven in de rol van coach? Hoe help ik het team enthousiast te blijven tijdens het proces naar meer zelforganisatie? Maar ook: hoe blijf ik zelf enthousiast en kan ik blijven denken in mogelijkheden? Veel vragen en uitdagingen hebben betrekking op hun positie binnen de organisatie. Zo geven sommige teamcoaches aan

Begrippen

Zelforganiserend, zelfsturend, zelfstandig, resultaatverantwoordelijk

In de langdurige zorg worden zelforganiserende teams ook wel ‘zelfstandig’, ‘zelfsturend’ of ‘resultaatverantwoordelijk’ genoemd. Het verschil heeft vaak te maken met de mate van aansturing. Puur zelfsturende teams werken veelal zonder operationeel manager of leidinggevende, terwijl zelfstandige of zelforganiserende teams vaak deels een manager of leidinggevende houden.

Manager, leidinggevende, teamcoach

Hoewel de termen ‘manager’, ‘leidinggevende’ en ‘teamcoach’ door elkaar worden gebruikt, zijn er verschillen. Een manager is gericht op het beheersen en controleren van processen. Een leidinggevende stimuleert anderen om resultaten te bereiken; hier gaat het al meer over visie en empowerment. Een teamcoach richt zich specifiek op het beïnvloeden van de interactie in teams, met als doel dat het team als geheel beter gaat functioneren. Coaching is een vorm van begeleiding die erop gericht is mensen in positieve zin te veranderen, uitgaande van een geloof in de veranderingsmogelijkheden die liggen besloten in de blijvende wisselwerking tussen inzicht en gedrag.

alert te zijn op rolverving: het kan verleidelijk zijn om weer in je oude leidinggevende rol terug te vallen. Hoe ga je opnieuw de verbinding aan met mensen waartoe je je, vanuit je nieuwe rol, anders dan voorheen gaat verhouden, zoals de teamleden? En hoe zorg je dat je invloed hebt binnen de organisatie?

Complex krachtenveld biedt kansen voor de coach

Tijdens de eerste bijeenkomst komt sterk naar voren dat de teamcoaches te maken hebben met een grote diversiteit aan spelers in een uitgebreid krachtenveld. Dit krachtenveld bestaat onder andere uit collega-teamcoaches, het team, cliënten, ondersteunende diensten en directie. Elk met hun eigen belangen, werkwijze en ideeën. Dit maakt hun rol complex en vergt voortdurende afstemming en organisatiesensitiviteit. Tegelijkertijd geven de meeste teamcoaches aan dit juist als een leuk en uitdagend onderdeel van hun rol te beschouwen. De positie van de teamcoach binnen het krachtenveld biedt veel kansen; zo geven teamcoaches aan een cruciale rol te hebben in het vormgeven van de transities binnen hun organisatie. Ook zien ze een belangrijke rol voor zichzelf als 'cultuurdrager'. Omdat in het verstevigen van de positie van de teamcoach zowel de meeste kansen als de meeste uitdagingen zitten, besluiten we hier de derde bijeenkomst dieper op in te gaan.

Vooraf halen we met een vragenlijst informatie op over hoe het speelveld van de teamcoach eruitziet. De teamcoaches geven aan het meest contact te hebben met collega-teamcoaches en de locatie- of districtsmanager (n=10). De frequentie van het contact met het team als geheel en met de individuele teamleden wisselt enorm: sommige teams of teamleden zien ze bijna nooit, anderen juist vaak. De mensen die de teamcoach het meest spreekt of ziet, worden (logischerwijs) het meest gewaardeerd. De kwaliteit van het contact met de directeur of bestuurder wordt door nagenoeg alle teamcoaches als ondermaats ervaren. Tevens is de directeur of bestuurder degene op wie zij voor hun gevoel weinig invloed hebben als het gaat om de ondersteuning van

de teams om de teamdoelen te realiseren. Denk hierbij aan het verkrijgen van middelen, zoals opleiding of tijd voor ontwikkeling om zelforganisatie naar een volgend niveau te brengen. Dit geldt ook voor de ondersteunende diensten en de financiële afdeling.

Voor de teamcoaches is het heel belangrijk om de verschillende spelers en hun onderlinge verhoudingen en belangen goed in beeld te

Ervaringen van teamleden (verpleegkundigen) met zelforganisatie uit de zelforganiserende teams van de deelnemende teamcoaches

"Ik ben positief over de transitie naar zelforganisatie binnen onze organisatie. Vroeger was er in onze organisatie weinig samenwerking tussen bijvoorbeeld verzorging en verpleging. Nu ben je echt als team verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg bij cliënten in een bepaalde wijk: je moet het nu samen oplossen en dat dwingt je om het leuk te hebben met elkaar."

"In het begin kon je alleen gebruikmaken van een teamcoach als je een specifieke vraag of probleem had. Maar vaak zie je dat niemand een concreet probleem formuleert en een team te lang doormoddert. Ik denk dat je als team structureel iemand nodig hebt."

"Ik mis handvatten. Zo moet je zelf budgetten beheren, maar als ik niet weet wat jouw budget per maand is voor bijvoorbeeld incontinentiemateriaal, hoe kan ik dat dan beheren?"

"Het is leuk dat we nu meer kijken naar iemands persoonlijkheid en interesse bij de taakverdeling. Zo hebben we twee verzorgenden in het team die als vanzelfsprekend alles rondom de keuken op zich nemen."

Lessons learned uit de netwerkbijeenkomsten

- Praktische zaken, zoals personeelstekort, vormen vaak een belemmering bij de ontwikkeling naar zelforganisatie, omdat de aandacht daarop gericht blijft.
- Door werkelijk aandacht te hebben voor ieders positie verandert de dynamiek in positieve zin: blijf onderzoeken wat het effect is van veranderingen op de verschillende betrokkenen.
- De ontwikkelmogelijkheden van de meeste teamcoaches liggen vooral bij de wat 'zakelijkere' competenties, zoals resultaatgerichtheid en strategisch inzicht.
- Verbinding is zeer belangrijk: wanneer je mensen regelmatig ziet kun je ook invloed uitoefenen.
- Het centraal zetten van de cliënt is een blijvend aandachtspunt voor teams in ontwikkeling.
- Het onderling delen van ervaringen tussen teamcoaches is leerzaam en geeft steun.

hebben. De meesten hebben dit voor hun gevoel wel, maar hebben tegelijkertijd het idee nog (te) weinig invloed te hebben op het krachtenveld waarin ze zich bevinden. Zij willen daarom graag leren hun invloed – zowel binnen als buiten het team – op een constructieve manier ten behoeve van de teams aan te wenden. Hiervoor zijn eigenschappen als inlevingsvermogen, luistervaardigheid, klantgerichtheid en empathie van belang; kwaliteiten die de meeste teamcoaches volgens zichzelf meer dan voldoende bezitten. Dit beeld past ook bij de constatering dat de aanwezige teamcoaches zich meer thuis voelen in de rol van teamcoach – waar een beroep wordt gedaan op hun meer zachtere en procesmatige kant – dan in hun oude rol van leidinggevende, waar meer de nadruk lag op hun resultaatgerichte, bedrijfsmatige kant. De teamcoaches scoren volgens zichzelf dan ook minder goed op competenties als stra-

tegisch inzicht, resultaatgerichtheid, beïnvloedingskracht en doelgerichtheid. De teamcoaches onderkennen dat, ook in de rol van teamcoach, deze competenties van belang zijn en daar nog ontwikkelmogelijkheden liggen.

Structuuropstelling geeft inzicht

Met als doel meer inzicht in en invloed op het krachtenveld te krijgen, gaan we in de derde bijeenkomst aan de slag met een structuuropstelling. Structuuropstellingen hebben tot doel om verborgen dynamieken zichtbaar te maken en een volgende stap in een ontwikkelingsproces te vinden. Een van de teamcoaches brengt hiertoe een casus in.

Casus

“Ik vind het lastig dat je met teams hele goede bijeenkomsten kunt hebben waarin je tot concrete afspraken komt, en dat je tegelijkertijd ziet dat er in de dagelijkse praktijk weinig wordt gedaan met de gemaakte afspraken. Wat gebeurt er in het team of bij teamleden dat die nieuwe oplossingen toch niet toegepast worden? En hoe kunnen wij als coaches teams ondersteunen om niet terug te vallen op oude bekende patronen?”

In de structuuropstelling worden verschillende elementen opgesteld, zoals verschillende leden uit het team (verzorgenden, verpleegkundige en planner), de district ondersteuner (DOT) en de teamcoach zelf. Ook worden meer abstracte elementen opgesteld die van invloed zijn op de situatie, zoals het altijd nijpende ‘personeelstekort’. De vraageigenaar doet zelf niet actief mee in de opstelling, maar bepaalt (gevoelsmatig) waar de verschillende elementen worden geplaatst. De structuuropstelling zorgt voor meer inzicht, inleving en begrip. De teamcoaches geven aan dat ze het vaak wel denken te weten. Het blijkt echter heel anders te zijn wanneer je wordt opgesteld in een structuuropstelling en zelf ervaart hoe het is om een bepaalde positie in te nemen. Ook ervaren ze dat het van groot belang is – met

name na interventies of verschuivingen – bij iedereen te blijven onderzoeken: ‘Hoe is dit voor jou?’ Een ander belangrijk inzicht is dat ‘aandacht voor ieders plek in het team’ de hele dynamiek verandert. Het was tot slot erg confronterend dat de klant/de cliënt miste in deze specifieke opstelling: in de praktijk blijkt (te) veel energie gericht te zijn op de onderlinge verhoudingen en praktische belemmeringen in plaats van op de klant. Teamcoaches realiseren zich hierdoor het belang van het centraal houden van de cliënt; juist in teams waarin veel gebeurt, is dit een belangrijke richtinggevende focus. Sterker nog: het belangrijkste doel van zelforganisatie is klantgerichtheid. Zo biedt de structuuropstelling genoeg inspiratie om in de dagelijkse praktijk mee aan de slag te gaan. Want naast de positieve geluiden over het werken met zelforganiserende teams, zijn er ook meerdere lessen en verbeterpunten zichtbaar geworden. We blijven de ontwikkeling van de teamcoaches volgen. ■

Geertje van de Ven is senior projectleider onderzoek bij FWG, advies- en onderzoeksbureau voor HR in de zorg. Zij doet onderzoek naar trends in de zorg en hoe deze het werken in de zorg beïnvloeden.

Elvira Nijhof is directeur van het Van Kleef Instituut: het kennis- en inspiratienetwerk van en voor zorgprofessionals. VKI vertaalt vernieuwingen in de zorg naar de praktijk van de zorgprofessional.

Daphne Schelkers is senior adviseur en coach bij Progressional People (onderdeel van FWG). Zij houdt zich bezig met ontwikkeltrajecten binnen zorgorganisaties, met zelfsturing als expertisegebied.

www.fwg.nl, www.vankleefinstituut.nl en www.progressionalpeople.nl

Referenties

- Andriessen, P., Dijkstra, N., & Westerbeek, A. (2015, juni). *Zelfsturing: Loslaten is niet hetzelfde als laten vallen* (FWG Whitepaper). Utrecht: FWG.
- Kist, R. (2015, november 24). *Waarom zelfsturende teams toch niet altijd werken*. NRC.
- Nijhof, E. (2013). *Zelfsturende teams in de thuiszorg: Handleiding voor managers, projectleiders en bestuurders*. Utrecht: In voor zorg!
- Van Kleef Instituut i.s.m. Remise en FWG, *Verzorgenden in Transitie*, februari 2016.

Studiereis "Ubuntu GESTALTE geven" naar Zuid-Afrika...
2 t/m 9 november 2017

"Dit gaan om die aarde wat tussen ons lê... saam te ontdek"

Deze unieke 8-daagse studiereis "Ubuntu GESTALTE geven" naar Zuid-Afrika biedt eenieder "werkend in en naar een inclusieve samenleving" de mogelijkheid om, met professionele coaching dan wel Leertherapie of Supervisie, een verdiepende slag te maken aangaande persoonlijke thema's in werk en leven. Dit gebeurt op symbolische locaties, verbonden aan de thema's, tevens in dialoog met Zuid-Afrikaners en Zuid-Afrikanees!

- Kaap de Goede Hoop : Historisch perspectief en Ziebsopdracht
- Robbenland en ABF : Schuld, verving, Verzoening
- Township Khayelitsha : Kracht en synergie van samenwerken
- Universiteit Stellenbosch : Taal en Communicatie: Interculturele dialoog
- Natuurgebied Cederbergen : Zelfreflectie en Duurzaamheid
- Tafelberg : Visie en Toekomstperspectief

Interesse en/of vragen:
anette@ubuntusociety.nl
www.ubuntusociety.nl

*"Ek wil reis rond die wêreld om huis toe te gaan
Ek wil praat met 'n vreemde om myself te verstaan.
Ga één week geheel 'verzorgd' mee op 'de reis van herliking' en ervaar:
"You can leave South Africa, but it won't leave you...!"*



Ruim 30 jaar toonaangevend in Nederland en Europa op het gebied van:

Voice Dialogue & Transformatiepsychologie

“Coaching with a therapeutic touch”



Master of Transformational Psychology

Coaches met minimaal een HBO-opleiding in de geestelijke gezondheidszorg kunnen zich met de tweejarige therapeutische specialisatie-opleiding Voice Dialogue & Transformatie Psychologie bijscholen tot psychosociaal therapeut. Uw trajecten komen daarmee in aanmerking voor vergoeding door zorgverzekeraars

Opname in het Register Master of Transformationeel Psychology.
Kijk voor ons volledig programma-aanbod op:

www.voicedialogueworld.com

Geaccrediteerd door: NOBCO, NIP, FGzPt, MfN, SKB, SRVB, ICF