

5 SLEUTELS VOOR *GEZOND* *FUNCTIONERENDE* *MEDEWERKERS* IN DE ZORG



Hoe je met goed functionerende medewerkers en minder kosten (nog) betere zorg biedt

E-book voor leidinggevenden in de zorg. Met veel vragen om inspiratie op te doen en jezelf te coachen.

Nicolette de Wijn 2012 ©

Inleiding



In 2010 heb ik definitief gekozen voor de zorgsector. Ik voel me betrokken bij mensen die in de zorg werken. Als coach en facilitator werk ik graag voor leidinggevenden in de zorg die te maken hebben met ziekteverzuim, verloop van personeel, steeds meer regelgeving en bezuinigingen. Hun vraag aan mij is: *'Hoe krijg ik beter functionerende medewerkers en lagere kosten?'* Om dat doel te bereiken is het nodig samen met de medewerkers tot een voortdurend ontwikkelingsproces te komen.

Ik zie dat er vaak te laat, en ad-hoc wordt ingegrepen op het moment dat er problemen zijn. Dit e-book is bedoeld om inspiratie op te doen voor beter functionerende medewerkers en lagere kosten. In 5 stappen geef ik aan wat er nodig is om gezond functionerende medewerkers te krijgen. Ik hoop dat je door het lezen van de tekst en het beantwoorden van de vragen een helder beeld krijgt van de huidige situatie, en kan inventariseren wat je nodig hebt om verder te komen.

Nicolette de Wijn

Tips:

1. Print dit boek uit en ga er rustig voor zitten. Neem de tijd om alle vragen te beantwoorden. Misschien is het prettig om het zo nu en dan weg te leggen om er later mee verder te gaan. In de tijd dat je andere dingen aan het doen bent, werken de vragen gewoon door en kom je vanzelf op nieuwe ideeën.
2. Pak dit boek er over een half jaar weer bij en begin opnieuw bij stap 1. De situatie is dan alweer anders. Door jezelf steeds te bevragen werk je aan bewustwording en ben je veel beter in staat verbeteringen door te voeren.

Inhoudsopgave



Inleiding.....	2
Introductie	4
Veel gemaakte fouten	5
Oplossingen die niet helpen	6
Welke oplossingen werken dan wel?	6
Stap 1: Verkrijg zicht op de huidige situatie.....	8
Stap 2: Creëer volwassen teams	13
Stap 3: Geef authentiek leiding op duurzaamheid en vitaliteit	18
Stap 4: Leer bevlogenheid en talent benutten	23
Stap 5: Organiseer sociale steun	29
Conclusies op een rij.....	32
Over Nicolette de Wijn	34
Bronnen	36

Introductie

Als leidinggevende in een zorginstelling heb je te maken met specifieke problemen. De organisatie heeft een visie over het verlenen van goede zorg, maar in de praktijk komen visie en uitvoering niet 100% overeen. De kosten zijn hoog door ziekteverzuim en verloop van personeel. Tegelijkertijd moet er bezuinigd worden en wordt de werkdruk steeds groter door nieuwe wet- en regelgeving. Je maakt je zorgen over de kosten die nog verder teruggedrongen moeten worden zonder dat de kwaliteit van de zorg achteruit gaat.

Het is bekend dat mensen die in de zorg werken een verhoogd risico lopen om langdurig ziek te worden. Het verantwoordelijkheidsgevoel en de betrokkenheid van mensen die in de zorgsector werkzaam zijn, zijn groot. Kernkwaliteiten die zeer geschikt zijn voor het werken met mensen die afhankelijk zijn van de zorg van anderen. De keerzijde van die kwaliteiten is wel, dat 'zorgen voor jezelf' en 'op tijd grenzen aangeven' er weleens bij in schieten. Het risico op langdurige uitval is in aanleg bij zorgwerkers aanwezig en de omstandigheden in de huidige tijd doen daar nog een schepje bovenop.

Bezuinigingen

In de afgelopen jaren zijn er al heel veel bezuinigingen doorgevoerd. Deels zullen die ook nodig zijn geweest. In alle sectoren moeten uitgaven heroverwogen worden, dus ook in de zorg. Reorganisatie en sanering zijn grootschalig doorgevoerd. Dit soort veranderingen kunnen heel bedreigend zijn voor medewerkers en veel stress met zich meebrengen. Afscheid nemen van collega's, meer werk met minder mensen doen en de onzekerheid over de eigen positie maken het moeilijk om relaxed te blijven. Mensen ervaren gevoelens van onzekerheid en angst voor wat komen gaat. Iedere verandering of maatregel kan worden opgevat als een verkapte bezuiniging.

Effect op werknemers

Door vernieuwde wetgeving en bezuinigingen wordt er steeds meer verwacht van zorgwerkers. Er ontstaat een meer bedrijfsmatige benadering van de dienst die je levert, namelijk goede zorg. En daar hebben de meeste zorgmedewerkers juist niet voor gekozen toen ze het vak in gingen. Ik spreek regelmatig mensen die tegen mij zeggen: *"Ik ben de helft van de tijd kwijt aan de administratie. Intussen hebben we veel te weinig tijd voor persoonlijke aandacht voor onze cliënten."* Ontevredenheid, ongerustheid en frustratie zorgen ervoor dat de werkdruk alleen maar toeneemt.

Het is lastig om mensen gemotiveerd te houden als ze onzeker zijn over hun toekomst of het gevoel hebben dat het vak waar ze ooit voor gekozen hebben niet meer is wat het was. Het gevolg is dat de beste mensen vertrekken naar een andere instelling of in een andere sector hun talenten gaan benutten. Jammer voor de organisatie die juist jonge, bevlogen mensen nodig heeft. Er zijn genoeg mensen die wel blijven, maar uitgeblust raken. Het worden de ouderen die geen zin meer hebben om te veranderen. Ze zijn moe geworden en zitten de laatste paar jaar wel uit. Er is geen sprake meer van vitaliteit en motivatie. En ook dat is spijtig. De senior is goud waard als het gaat om het overbrengen van kennis uit de praktijk aan de nieuwe generatie.

Effect op teams

En dan ontstaan de problemen: matig functionerende teams waarin teamleden zich afhankelijk opstellen van hun direct leidinggevend. Individuen en groepen die op zich welwillend zijn, maar minder goed functioneren dan zou moeten en kunnen en vervolgens uitvallen door ziekte. Mensen die dreigen vast te lopen met elkaar en in hun eigen ontwikkeling. Ze ervaren problemen met de onderlinge communicatie en met de samenwerking. De ondergeschoven kindjes zoals de administratie, vergaderingen en de overdracht krijgen steeds minder positieve aandacht waardoor er uiteindelijk echt fouten gemaakt worden. Op dat moment voelen mensen irritatie, boosheid en machteloosheid.

Gevolg voor de leidinggevende

Als verantwoordelijke voor het leveren van goede zorg wil je gekwalificeerde, uitstekend functionerende medewerkers, zelfstandig werkende teams en leidinggevend. Je wilt goede medewerkers behouden en tegelijk de kosten omlaag brengen. Er wordt binnen de instelling van alles gedaan om de problemen op te lossen of te verzachten, maar het resultaat is niet blijvend. Dat komt grotendeels omdat het ad-hoc oplossingen zijn en bovendien worden ze vaak te laat ingezet. Er verandert niets in de opvattingen en motivatie van de mensen die de instelling dragen, namelijk de medewerkers op de werkvloer en hun direct leidinggevend.

Veel gemaakte fouten



De aandacht richten op zwaktes

Een fout die veel gemaakt wordt is 'training geven op zwaktes.' De redenering is: "*Dat wat je niet beheerst moet je nog leren.*" Dat lijkt logisch. Maar, iemand die ergens niet goed in is, kan daar nooit in gaan uitblinken. Je kunt van een 7 een 9 maken, maar van een 5 niet. Dat wordt met veel moeite een 6 of hooguit een 7.

Te laat ingrijpen

Een bekend voorbeeld van te laat ingrijpen is die van de medewerker die al een paar maanden ziek thuis zit met burn-out klachten. Ik hoor zo vaak van mensen dat een probleem op de werkvloer veel te lang heeft kunnen doorsudderen, zonder dat er echt aandacht voor is geweest. Bedekte irritatie, onvrede en het gevoel van druk en stress zijn op zich hele normale verschijnselen. Het wordt pas een probleem als er niets mee gebeurt. Een mens is over het algemeen een flexibel wezen en beschikt vooral in de zorg vaak over een enorm incassingsvermogen. Het kan maanden of jaren duren voordat het echt te veel wordt en het draadje knapt. Maar de situatie is op dat moment wel onhoudbaar geworden met als gevolg langdurige uitval.

Tijdelijk taken verminderen

Er wordt nog steeds gedacht dat de werkdruk vermindert als de werknemer wat meer thuis kan blijven. Maar het terugbrengen van taken geeft niet méér energie. Het geeft juist het gevoel dat je niet kan geven wat je in je hebt, dat je ziek bent en niet vanuit je vitaliteit een bijdrage kunt leveren aan de samenleving. Taken verminderen helpt niet om mensen beter te laten functioneren. Het is een dure oplossing met een laag rendement.

Medewerkers laten zwemmen

Deze fout is lastig omdat het moeilijk is de vinger erop te leggen. Mensen zijn bereid hun 'problemen' zelf op te lossen. Alleen of als team, zonder inmenging van iemand daarbuiten. Dat lijkt mooi, maar het kan ook een manier zijn om niet met de realiteit geconfronteerd te worden. De intentie om beter te functioneren is er wel, maar de capaciteit voor zelfreflectie en probleemoplossend vermogen is er vaak niet. Na verloop van tijd zie je dat er niets verbeterd is. Sterker nog, de frustratie is groter geworden waardoor de stress is vergroot.

Van bovenaf opleggen van oplossingen

Het is niet meer van deze tijd om oplossing op te leggen aan mensen zonder die mensen zelf bij het proces te betrekken. Maatregelen treffen die invloed hebben op mensen, zonder ze erbij te betrekken, geeft het gevoel van machteloosheid. Het gevoel dat je er niet toe doet. Hoe kan je verwachten dat iemand die het gevoel heeft niet belangrijk te zijn, gemotiveerd is om zich in te zetten voor de organisatie?

Wel de theorie, maar niet de praktijk

'Wij doen heel veel voor onze medewerkers. We organiseren regelmatig cursussen over communicatie, en we nodigen mensen uit die iets kunnen vertellen over het vak.' Klinkt goed, maar het helpt niet. Om verbeteringen in gedrag te bewerkstelligen is het niet voldoende om nieuwe informatie te verschaffen. Echte veranderingen komen van binnen uit en dus gaat het om de eigen ervaring en inzichten die gedragsverandering tot gevolg kunnen hebben.

Individuele coaching waar het teamcoaching moet zijn

'Wij hebben een hartstikke leuk team, maar er is één persoon bij die de sfeer verpest/achter blijft/niet capabel is. Die moet gecoacht worden, het hele team heeft er last van.' Fout! Individuele coaching kan heel nuttig zijn wanneer de persoon in kwestie een coachingsvraag heeft. Maar een team bestaat niet enkel uit de som der individuen. Alle teamleden hebben invloed op elkaar en zijn verantwoordelijk voor het teamfunctioneren. Het kan 'makkelijk' zijn een teamlid aan te wijzen die verantwoordelijk is voor achterblijvende prestaties, maar het helpt niet. Het leidt alleen de aandacht af van wat er werkelijk speelt binnen de groep.

Oplossingen die niet helpen

Ad-hoc oplossingen bieden

Training, coaching, arbeidstherapie, inspraak bieden, de ruimte geven.... Deze oplossingen zijn helemaal niet verkeerd, maar maken vaak geen deel uit van een groter plan. Het zijn ad-hoc oplossingen. Er is niet nagedacht over de grote lijnen en de context waarbinnen de 'losse' oplossingen geboden worden. Er zit geen lijn in waardoor de resultaten tegen lijken te vallen en niet blijvend zijn.

Intenties uitspreken

Natuurlijk, een resultaat wordt behaald vanuit een bepaalde intentie. Maar enkel een intentie uitspreken is niet voldoende. Een voorbeeld: *'Wij willen dat iedere medewerker verantwoordelijkheid neemt en stimuleren persoonlijk leiderschap binnen onze instelling.'* Als ik dan vraag hoe dat gebeurt, welke acties worden ondernomen om dat persoonlijk leiderschap te stimuleren, volgt een onduidelijk antwoord. Er wordt over gepraat, de wil is er, maar er gebeurt niets.

Wat de belemmeringen zijn om het zelf op te lossen

Als leidinggevende binnen de instelling ben je niet de aangewezen persoon om alle gewenste veranderingen eigenhandig door te voeren. Je bent onderdeel van het systeem en hebt daar een bepaalde rol in te vervullen. Begeleiden en coachen van individuen en teams moet je over laten aan mensen die dat kunnen vanwege hun kennis en vaardigheden, maar ook vanwege hun rol. Het belang dat je als leidinggevende hebt is moeilijk te combineren met de functie van coach, trainer of adviseur. Bovendien heb je helemaal geen tijd om extra taken op je te nemen. Jij bent wel in de positie om groen licht te geven aan anderen die kunnen uitvoeren wat jij niet kan vanwege je rol. En zo hoort het ook: je faciliteert je medewerkers zodat ze kunnen uitblinken in hun werk. Doe je dat niet, dan komen er geen echte oplossingen voor ziekteverzuim en verloop van goed personeel en blijft dat een enorme kostenpost.

Welke oplossingen werken dan wel?

Wat kan je doen om te bouwen aan een gezonde organisatie met zelfstandig werkende mensen die lekker in hun vel zitten? Medewerkers die professioneel zijn, zich verbinden met elkaar, resultaatgericht samenwerken en lang behouden blijven voor de instelling?

Door structureel en volgens plan te laten coachen ben je in staat om duurzame verbeteringen door te voeren. De aandacht richt zich niet langer alleen op curatieve zorg voor medewerkers. Pro-actieve begeleiding, gericht op verbondenheid, talent, groei en autonomie, levert een blijvend en dus het beste resultaat.

Dus:

- Zorgen voor visieontwikkeling gedragen door iedereen.
- Verbeteren volgens plan, maar wel met een open houding.
- Structurele oplossingen doorvoeren en daar de tijd voor nemen.
- Voortdurend werken aan ontwikkeling zowel individueel als in teamverband. Stilstand is achteruitgang.
- Pro-actief, preventief en waar nodig curatief oplossen.
- Aansluiten bij de passie en behoeften van de medewerkers.
- Bevlogenheid en vitaliteit vergroten.
- Leiderschap ontwikkelen.
- Iemand binnen de instelling verantwoordelijk maken voor de uitvoering in dienst van de medewerkers. Iemand met een helicopterview die de organisatiedoelstellingen voor ogen houdt.
- Een extern begeleider inhuren. Iemand met enige afstand tot de instelling, maar wel professioneel en betrokken.
- Continu evalueren. Wat speelt er nu? Hoe staan we ervoor? Welke successen hebben we geboekt, wat lukt nog niet, welke beslissingen moeten we nemen?



Welke stappen moeten gezet worden om het probleem op te lossen?

1 Verkrijg zicht op de huidige situatie

Als je niet weet hoe de situatie nu is, kan je er ook niets aan veranderen. Bewustwording van, nieuwsgierigheid naar en continu open staan voor wat zich nu voordoet, is de eerste stap naar structurele oplossingen. Dat betekent onder andere bezinning op visie, maar ook het in kaart brengen van feiten en cijfers.

2 Creëer volwassen teams

Volwassen teams werken zelfstandig aan het realiseren van goede zorg. Zij voelen zich zelf verantwoordelijk en staan open voor nieuwe inzichten. Een absolute voorwaarde voor het leveren van goede zorg.

3 Geef authentiek leiding op duurzaamheid en vitaliteit

Hoe lastig is het een authentiek leider te zijn, mensen te inspireren en een visie in daden om te zetten? Het is heel lastig, maar een belangrijke voorwaarde voor blijvende oplossingen. Dat geldt voor leiderschap binnen de hiërarchie van de organisatie, maar ook voor persoonlijk leiderschap en leiderschap naar de cliënt.

4 Leer bevlogenheid en talent benutten

Werken vanuit je talent geeft energie en langdurig goede prestaties. Deze stap vraagt een bepaalde mindset. Het uitgaan van sterke punten van medewerkers en die optimaal benutten voor de organisatie.

5 Organiseer sociale steun

Mensen hebben mensen nodig, zowel privé als in hun werk. Iedereen is gebaat bij een stevig sociaal netwerk. Verbondenheid met collega's en begeleiding door professionals zorgen voor voldoende en blijvende draagkracht.

Deze vijf stappen zijn de sleutels voor optimale prestaties. De resultaten zijn beter, sneller en duurzamer en leveren op de lange termijn geld op. Beginnen met een helder beeld, werken vanuit ieders kracht, met volwassen teams en leidinggevendenden die elkaar steunen en dat blijven doen, dat geeft resultaat. Het blijven volhouden van deze vijf stappen, steeds opnieuw het uitgangspunt en de organisatiedoelen voor ogen houden, talent benutten en dienstbaar zijn naar medewerkers, dat zorgt voor blijvende groei en ontwikkeling.

Welke concrete resultaten mag je verwachten als je consequent deze vijf stappen zet?

- Gezonde, gemotiveerde medewerkers, die lekker in hun vel zitten.
- Goed functionerende medewerkers
- Behoud van goede medewerkers voor de instelling
- Goede samenwerking
- Optimalisatie van teamprestaties
- Succes als leidinggevende
- Excellent leiderschap
- Werken met plezier
- Rust en vertrouwen
- Structurele oplossingen
- Blijvende oplossingen
- Veel geld
- Kwaliteitsverbetering
- Betere zorg

In de volgende hoofdstukken lees je meer over de vijf sleutels die leiden naar gezonde medewerkers die beter presteren. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met vragen die je kunnen inspireren en die je hopelijk aanzetten om actie te ondernemen.

Stap 1



Verkrijg zicht op de huidige situatie

Stel je voor: je bent op een feestje waar je de meeste mensen niet kent, maar knoopt een praatje aan met iemand die er vriendelijk uitziet. Hij blijkt werkelijk belangstelling te hebben voor wat je doet in het dagelijks leven. Hij weet niets van de sector waarin jij werkzaam bent en vraagt belangstellend naar waar je zoal mee bezig bent. Zou je op een eenvoudige manier kunnen uitleggen hoe de situatie nu is, in de zorginstelling waar je werkt? Kan je uitleggen waar jullie voor staan, of er problemen zijn, aan welke verbeteringen er nu gewerkt wordt en welk resultaat je binnen nu en een jaar wilt bereiken? Kan je uitleggen hoe je dat gaat doen?

Waarschijnlijk ben je geneigd om 'ja' te antwoorden op deze vraag. Natuurlijk ken je de situatie binnen jou instelling of afdeling. Je werkt er al een paar jaar, of misschien al heel lang. Je hoort en ziet al jaren welke thema's problemen opleveren en je doet er alles aan om die problemen op te lossen. Je kent de cijfers, je wordt op de hoogte gehouden door het management, de leidinggevenden en andere collega's.

Je bent gericht op je medewerkers, wilt naar hen luisteren en tegemoet komen aan hun behoeften. Je organiseert trainingen en cursussen voor het personeel of schakelt een therapeut of coach in voor medewerkers die dat nodig hebben. En toch hebben al die inspanningen onvoldoende resultaat. Het werkt altijd maar even, na verloop van tijd ben je terug bij af. Lastig om hardop toe te geven, want je bent mede verantwoordelijk voor het beleid en weet niet hoe je het anders moet doen.

Daarom is het goed om zo nu en dan te herijken. In de loop der tijd is er binnen de organisatie een cultuur ontstaan waardoor je niet alles (meer) ziet. Er zijn aannames gegroeid die voor logisch worden gehouden. Er zijn onuitgesproken vanzelfsprekendheden ontstaan die als waarheden worden aangenomen, waardoor je misschien wel dingen over het hoofd ziet. Je bent onderdeel van het systeem en de cultuur die heerst. Dat maakt het moeilijk om je bewust te zijn van wat er precies speelt. Hoe dieper je erin zit, hoe minder je ziet, zou je kunnen zeggen. Je hebt waarschijnlijk een helder beeld van een specifiek gebied, maar of je het goed in de hele context plaatst is zeer de vraag. Voor dat bewustzijn is het nodig zo nu en dan afstand te nemen om zicht te krijgen op het geheel.

De eerste stap op weg naar een gezonde zorginstelling is zicht verkrijgen op de huidige situatie. Verhelder je beeld voordat je begint met het inzetten van instrumenten die tot verbeteringen moeten leiden. Om te kunnen weten of je inspanningen resultaat hebben moet je weten waar je nu staat. Een goed beeld van de huidige situatie geeft een 0 punt. Een beeld waarmee je toekomstige situaties kunt vergelijken om te zien welke resultaten je bereikt hebt.

••• De volgende vragen zijn bedoeld om in kaart te brengen hoe jou zicht is op de huidige situatie.

Over de visie en het doel binnen de organisatie

Wat sprak/spreekt je aan in de visie van de organisatie?

Wat is je functie binnen de organisatie?

Hoe lang werk je nu voor deze organisatie?

Met welk ideaal ben je aan deze functie begonnen?



Welke plannen had je toen je net begon?

Noem 5 dingen die je graag wilde bereiken.

Is je visie gedurende de loop der tijd veranderd? Hoe komt dat?

Ben je tevreden met wat je tot nu toe bereikt hebt?

Wat zou je anders willen zien?

Als je een wens mocht doen, wat zou je dan wensen? *'Morgen word ik wakker en dan*'

Wat is je ambitie voor de instelling?

Wat is er al gedaan om de ambities binnen de instelling te bereiken?

Noteer alle trainingen, workshops, coachingstrajecten en cursussen die de afgelopen 12 maanden zijn gegeven.



Noteer per item:

Wat heeft het gekost?

Wat heeft het opgeleverd?

Is het resultaat blijvend?

Heeft het traject geleid tot verbeteringen in het professioneel handelen?

Was er een onderlinge samenhang tussen de diverse trajecten?

Hebben de medewerkers zelf om deze trajecten gevraagd?

Hebben de medewerkers feedback gegeven op deze activiteiten?

Is het resultaat van de trajecten meetbaar? Denk aan lagere kosten, minder ziekteverzuim, minder fouten.

Betrokkenheid tussen medewerkers op de werkvloer en de leiding

Hebben medewerkers de gelegenheid feedback te uiten?

Worden medewerkers actief uitgenodigd om feedback te geven? Via welke kanalen?

Wie verwerkt die feedback?

Wat wordt er concreet met feedback gedaan?



Wordt dat teruggekoppeld naar de medewerkers?

Is het beeld dat de directie en/of P&O heeft van de situatie op de werkvloer reëel? Waaruit blijkt dat dat wel zo is/niet zo is?

Op welk niveau functioneren individuele medewerkers en teams nu?

Zijn medewerkers voldoende geschoold om professioneel te kunnen handelen?

Is er zicht op het niveau waarop teams nu functioneren? Met andere woorden: hoe volwassen is het team als geheel? Waar blijkt dat uit?

Is dat niveau geschikt voor het werk dat gedaan moet worden?

Is dat niveau altijd hetzelfde of is het ook wel eens minder/beter geweest? Hoe komt dat?

Welke thema's verdienen aandacht?

Ben je op de hoogte van problemen die zich afspelen binnen de organisatie?

Zijn er steeds terugkerende thema's die een rol spelen bij problemen?

Is er een plan voor het uitvoeren van verbeteringen?

Met welk doel is dat plan gemaakt?



Is er een tijdschema aan verbonden?

Ben jij zelf (deels) verantwoordelijk voor dat plan?

Uit welke componenten bestaat het? (Denk aan training, coaching, opleiding enz.)

Wordt er geld vrijgemaakt om de benodigde kennis dan wel vaardigheden aan te leren?

Wordt er tijd vrijgemaakt om de benodigde kennis dan wel vaardigheden aan te leren?

Resultaat van de vragen

Je hebt een aantal vragen beantwoord. Welk effect hebben die vragen op jou? Roept het nog meer vragen op? Raak je geïnspireerd om nieuwe stappen te ondernemen? Beschrijf hieronder je gedachten en gevoel bij de antwoorden die je hebt gegeven.

Wat wil je doen met het resultaat van dit hoofdstuk?

Stap 2

Creëer volwassen teams

Om de doelstellingen van de instelling te behalen heb je volwassen teams nodig. Teams die de visie van de instelling kennen en zichtbaar vormgeven in het handelen. Het lijkt zo vanzelfsprekend dat de visie van het team overeenkomt met de visie van de organisatie. Toch is dat niet altijd het geval. Binnen teams kunnen persoonlijke belangen de teamvisie beïnvloeden.

Niets is zo frustrerend als een organisatie met een duidelijke visie, helder omschreven doelen en teams die niet in staat zijn die doelen vorm te geven. In de afgelopen jaren heb ik teamleiders zien worstelen met problemen die te maken hebben met een (te) laag niveau in het teamfunctioneren. Enkele voorbeelden:

'Mijn team is niet in staat zelf conflicten op te lossen.'

'De overdracht verloopt vaak heel rommelig.'

'In onze groep wordt veel geklaagd.'

'Mijn medewerkers nemen niet zelf het initiatief.'

'Mijn team is onvoorspelbaar, soms gaat het goed, maar er zijn ook spanningen.'

'De teamvergaderingen verlopen moeizaam.'

Wat is hier aan de hand? Ik ga er vanuit dat medewerkers in de zorg betrokken zijn bij hun taak. Ze hebben bewust gekozen voor het vak en voelen zich verbonden met hun cliënten. Hoe kan het dan dat er zo veel niet lekker loopt? Ik denk dat het te maken heeft met het feit dat zorgmedewerkers niet hebben gekozen voor werken in een team, maar voor werken met/voor een patiënt. De activiteiten die in teamverband plaatsvinden worden vaak gezien als bijkomend verschijnsel waar lang niet iedereen zin in heeft. Men wil gewoon aan het werk in plaats van vergaderen en de administratie doen. Het gevolg is dat de teamleden geen verantwoordelijkheid voelen voor het functioneren van het team als geheel. Het reilen en zeilen van het team wordt vaak gezien als de verantwoordelijkheid van de leidinggevende.

De teamleider voldoet aan dat onuitgesproken beroep en werkt zich een slag in de rondte om iedereen op het juiste spoor te krijgen. Het gedrag van de teamleden en hun leidinggevende houdt elkaar daarmee in stand. Er ontstaat een vicieuze cirkel die doorbroken moet worden. Het gaat dus niet om de vraag of er voldoende individuele kwaliteit in de groep is. Het gaat erom dat bepaalde denkpatronen zorgen voor ongewenst gedrag dat zich blijft voordoen. Om die patronen te doorbreken is inzicht en bewustwording nodig. Zowel bij de teamleden als de leidinggevenden.

Individueel of in teamverband?

In de zorg (maar ook in het onderwijs) werk je zelden als team in het geheel. Steker nog, meestal doe je het 'echte werk' alleen of met een paar collega's en ben je alleen tijdens vergaderingen als team bij elkaar. (Dit geldt uiteraard niet voor bijvoorbeeld operatieteams. Bij dit soort teams hebben de individuele teamleden elkaar hard nodig.) Dit gegeven maakt het extra belangrijk te werken aan een volwassen team met een gezonde teamspirit. Individuele acties moeten wel degelijk het teamdoel ondersteunen.

Het besef dat je elkaar nodig hebt om goede zorg te leveren motiveert om van tijd tot tijd te bekijken of je eigen idealen nog wel samen met de anderen worden vorm gegeven. Je hebt er als individu dus belang bij om samen met het team te werken aan visieontwikkeling. Een gedeelde visie geeft de beste voedingsbodem voor een goed teamresultaat waarbinnen ruimte bestaat voor persoonlijke invulling.

Hoe ziet een volwassen team eruit?

Om antwoord te krijgen op deze vraag kijk je naar de kwaliteit van samenwerking om een doel te bereiken. Een volwassen team is in staat zelfstandig te functioneren binnen de organisatiedoelstelling. De teamleden zijn aanspreekbaar voor elkaar en voor de teamleider. De teamleden kennen hun eigen tekortkomingen en zijn in staat zichzelf te corrigeren. Echt volwassen teams zijn creatief in het vinden van oplossingen en zijn constant bezig zichzelf te vernieuwen, met een optimaal resultaat. De kwaliteit van de interactie geeft het niveau van het team als geheel aan. De interactie tussen teamleden is meer bepalend voor de voortgang dan de inhoud. De vraag is dus: op welk niveau van teamontwikkeling bevindt het team zich?



••• De volgende vragen geven zicht op de mate van volwassenheid van een groep.

Over teamverantwoordelijkheid

Is de organisatievisie duidelijk voor het team?

Is de teamvisie duidelijk voor het team? Wordt er gewerkt aan visieontwikkeling?

Zijn de teamdoelen duidelijk voor het team? Waar blijkt dat uit?

Hebben de groepsleden commitment ten aanzien van het beleid?

Hebben de groepsleden commitment ten aanzien van het leiderschap?

Herken je bepaalde patronen in het gedrag waarmee het team zichzelf blokkeert?

Willen mensen veranderen nadat ze bepaalde inzichten hebben verkregen?

Zo ja, is dat omdat het moet of omdat men wil bijdragen aan de doelstellingen en visie van de organisatie?

Resultaatgerichtheid

Hoe resultaatgericht is de groep?

Hoe resultaat gericht zijn de andere teams binnen de organisatie?

Voelt het team zich verantwoordelijk voor het resultaat of wordt de verantwoordelijkheid gelegd bij de directie en andere leidinggevenden?



Hoe verloopt het proces binnen het team?

Is het nodig dat er wordt gewerkt aan teamprestaties?

Wordt er gewerkt aan teamprestaties?

Op welk niveau wordt vorm gegeven aan de groepsverantwoordelijkheid?

In hoeverre wordt er rekening gehouden met een eventueel te laag niveau van het team? Met andere woorden: worden er concessies gedaan vanwege een te laag niveau?

Zijn er bepaalde zich herhalende patronen?

Zijn de spelregels duidelijk?

Zijn alle taken duidelijk?

Zijn er duidelijke procedures en afspraken gemaakt?

Is het mogelijk om georganiseerd en gestructureerd te werken?

Over de onderlinge aanspreekbaarheid

Nemen de teamleden verantwoordelijkheid voor de communicatie? Waar merk je dat aan?

Zijn de teamleden gewend om elkaar feedback te geven? Waar blijkt dat uit?

Het kan moeilijk zijn om collega's aan te spreken. Wat hebben teams ervoor over om het 'gezellig' te houden ten koste van het resultaat?



Hoe is de sfeer binnen het team?

Nemen de teamleden verantwoordelijkheid voor de sfeer binnen het team?

Wordt er weleens gemopperd of geklaagd?

Zijn er spanningen binnen het team?

Zijn er wel eens openlijke ruzies?

Is er weleens sprake van pesten?

Is het mogelijk een dialoog te voeren (een gesprek gericht op inzicht in plaats van een discussie gericht op scoren)?

Steunen de groepsleden elkaar?

Resultaat van de vragen. Hoe volwassen is het team?

Kun je een beeld schetsen van het teamfunctioneren op dit moment? Lees de antwoorden op de vragen nog eens door. Welk beeld krijg je van het team? Op welk niveau functioneert het team?

Wat heeft het team nodig om verder te komen?



Welke stappen ga je zetten om dat te bereiken?

1

2

3

4

5

*'Nu wij zelf verantwoordelijkheid voelen voor de vergadering werken we veel efficiënter.
Te laat komen en niet voorbereid zijn is nu echt taboe.'*

Teamlid gehandicaptenzorg

Tip:

Zorg ervoor dat (beginnende) conflicten professioneel opgelost worden bijvoorbeeld onder begeleiding van een erkende coach.

Stap 3

Geef authentiek leiding op duurzaamheid en vitaliteit

Hoe ziet een goede leider eruit? Over dit onderwerp is zo veel geschreven dat ik er de rest van mijn leven mee bezig kan zijn. Ik vind het een fascinerend onderwerp. Waarom is de ene mens een natuurlijk leider en krijgt de ander alleen met veel moeite een groep in beweging? Is leiderschap een talent of kan je het leren? Een van de mooiste workshops die ik ooit gevolgd heb was in 2005 in het klooster ZIN in Vught. Het onderwerp van de workshop was: 'Bezielend leiding geven', geïnspireerd op het werk van Anselm Grün, een benedictijnse monnik, bedrijfskundige en dieptepsycholoog uit Munsterschwarzach. Grün is zeer succesvol met zijn bedrijven en als adviseur van topmanagers. Op de achterflap van het boek 'Bezielend leiding geven' staat: 'Volgens Benedictus is een leidinggevende iemand die het leven dient en mensen bezielt. Zelfkennis, mensenkennis, creativiteit en fantasie zijn hierbij voorwaarden.'

Het dienen van je medewerkers, oog hebben voor wat zij nodig hebben om de organisatiedoelen te bereiken is dus cruciaal. Maar de vraag aan jezelf: 'Wat bezielt mij om leiding te willen geven?' is minstens net zo belangrijk.

Een leider heeft een visie en draagt die visie voortdurend uit. Verder is hij gericht op duurzaamheid en zal hij willen dat alle medewerkers gezond zijn. Duurzaam leiding geven gaat over lange termijn doelen stellen en aansluiten op de passie van medewerkers. Duurzaam leidinggeven gaat over de ontwikkeling van mensen en het uitbouwen van talenten. Mensen die vanuit hun talent mogen werken zijn creatief in hun gedrag en dat wil je als leidinggevende bereiken. Je wil dat mensen vanuit hun talenten en waarden tot ambitie komen en zich daarop focussen in plaats van op hun belemmeringen. De 'bron' aanboren is duurzaam leidinggeven omdat het energie geeft in plaats van energie kost.

Dienend leiderschap

Mensen vanuit hun eigen kracht laten werken geeft bevlogenheid en dat is goed voor de organisatie. Hoe geef je leiding aan bevlogenheid? Kenmerken daarvan zijn: vergeven, nederigheid, durven, dienen en rechtvaardig zijn. Vraag jij je wel eens af waarom je de taak uitoefent die bij je functie hoort? Hoe denk jij over 'leiding geven'? Zie je het als een bevestiging van je eigen ego, of voel jij je ten dienste staan van je medewerkers? Misschien wil je hier eens over nadenken tijdens een wandeling of op een ander rustig moment. Het is goed om te weten wat je drijfveer is om een leidende functie te hebben.

In ieder geval is het belangrijk dat je als leidinggevende aansluit bij het individu. Wat geeft energie? Wat heeft hij of zij nodig om vanuit de eigen kracht te kunnen werken? En als je dat inzicht hebt, laat je niet los. Je bouwt die talenten uit om groei te consolideren. Je zorgt voor borging. Je geeft je medewerkers regelmatig complimenten waardoor ze zich gewaardeerd voelen en beter presteren.

Authenticiteit

Dienen, aansluiten, aanvoelen..... ben je als leider alleen maar gericht op je medewerkers en collega's, in afwachting van wat zich aandient? Nee, gelukkig niet! Een echte leider kent zijn eigen kwaliteit en maakt daar gebruik van. Je bent inspirerend voor je medewerkers en draagt iets over vanuit je eigen bevlogenheid en ervaring. Je bent overtuigend en je weet tot de kern door te dringen. Je kan doorzetten en je bent duidelijk. Je durft beslissingen te nemen en bent slagvaardig in de uitvoering.

Authenticiteit is daarbij het belangrijkste. Een authentiek leider is een natuurlijk leider. Je handelt vanuit je eigen kern en vanuit je eigen passie. Je kent jezelf en handelt voor een groot deel vanuit je intuïtie. Je vertrouwt je gevoel en dat is iets anders dan je laten leiden door emoties, want die ben je de baas. Herken je jezelf in al deze aspecten? Dan ben je een goede leider!



••• De volgende vragen zijn bedoeld om een beeld te schetsen van jou als leider.

Visie

Heb je een visie? (Kijk nog eens naar stap 1 van dit e-book)

Draag je die visie uit? Hoe doe je dat?

Duurzaamheid en vitaliteit

Zijn er medewerkers waarvan je weet dat ze niet voor 100% functioneren?

Wat doe je om dat op te lossen?

Heb je wel eens gevraagd wat hij of zij nodig heeft?

Voel je wel eens boosheid of frustratie naar een medewerker?

Heb je wel eens de indruk dat medewerkers niet op de juiste plek zitten?

Heb je het wel eens meegemaakt dat je het niet goed hebt aangepakt met een medewerker?

Durf je dat met je medewerkers te bespreken?

Een dienend leider?

Vind je dat je als leidinggevende dienend moet zijn naar je medewerkers?



Vind jij jezelf een dienend leidinggevende?

Laat jij weleens zien dat je dankbaar bent?

Hoe ga jij om met fouten die gemaakt worden?

Hoe ga jij om met successen die behaald worden?

Geef je weleens een compliment?

Geniet jij van het leven?

Hoe zien je medewerkers jou, als een optimist of als een pessimist?

Heb jij mensenkennis?

Heb je bewust gekozen voor een variatie aan kwaliteit bij je medewerkers?

Ken jezelf

Weet jij waarom je voor een leidinggevende functie hebt gekozen? (Heb je eigenlijk wel gekozen?)

Vind jij jezelf een goede leider?

Ken jij je sterke punten?

Ken jij je zwakke plekken? Wat doe je ermee?



Laat jij je weleens coachen?

Met welk resultaat?

Wat zijn jouw diepste drijfveren om dit werk te doen?

Werk jij bewust aan je persoonlijk leiderschap?

Tip:

Denk er nog eens rustig over na. Zelfreflectie is heel nuttig, maar om een beeld van jezelf te kunnen beschrijven heb je meestal wel wat tijd nodig. Ik bezin me meestal in het weekend. Ik neem me dan voor een bepaald onderwerp in een aantal dagen helemaal te doorgronden. Daarna praat ik er met een paar mensen over zodat ik mezelf moet uitleggen en een steeds duidelijker beeld krijg. Aan het einde van zo'n traject schrijf ik het proces en de conclusies op. Daarna kan ik het weer van me af zetten en werkt het als vanzelf door.

Schets een beeld van jezelf als leider.



Wat wil je doen met het resultaat van dit hoofdstuk?

Welke acties ga je ondernemen?

Stap 4

Leer bevlogenheid en talent benutten (bied carrière kansen)

Mensen die in de zorg werken hebben passie voor wat ze doen. Ze willen werkelijk iets betekenen door te zorgen voor de gezondheid en het welzijn van hun medemens. Maar, werken in de zorg geeft ook heel veel stress. De werkdruk, de bezuinigingen, onzekerheid over de toekomst en de verantwoordelijkheid die steeds groter wordt kosten veel energie. En dat gaat uiteindelijk ten koste van de eigen gezondheid. Mensen met burn-out klachten raken uitgeput en kunnen niet meer verder in hun werk. Ze zijn veel te lang doorgegaan in een situatie die veel energie heeft gekost.

Wat kan je doen om gezonde werknemers te krijgen en te behouden? Stress en werkdruk zijn niet per definitie slecht. Als je energie krijgt van wat je doet, kan je die stress best hebben en raak je niet burn-out. De vraag is: waar haal je die energie vandaan? Het antwoord daarop wordt gegeven in het boek *'Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research'* door Arnold B. Bakker en Michael P. Leiter. Je haalt energie uit bevlogenheid ofwel engagement. Uit onderzoek is gebleken dat naast de aandacht voor het fysieke aspect van de mens, het mentale en de spirituele kant net zo veel aandacht nodig hebben. Mensen die lekker in hun vel zitten presteren veel beter dan mensen die zich niet zo goed voelen. En wanneer zit je lekker in je vel? Als je het gevoel hebt dat je zinvol werk verricht en kan doen wat je leuk vindt.

Wat is bevlogenheid?

Werken met bevlogenheid kent de volgende drie kenmerken: energie, toewijding en absorptie ofwel flow. En dat is precies wat je als mens nodig hebt om de stress het hoofd te kunnen bieden. Bevlogen werknemers zijn actief, betrokken en productief zonder dat ze doorslaan en veranderen in workaholics. Zij hebben plezier in hun werk en dragen die positieve energie over aan hun collega's. Bevlogen mensen zijn altijd bevlogen, ook buiten het werk. Hun waarden en normen komen overeen met die van de organisatie waardoor ze zich 'thuis' voelen en niet het gevoel hebben dat ze iemand anders moeten zijn. 80 % van de werknemers begint bevlogen aan zijn carrière, maar raakt gedurende zijn werkzame leven die bevlogenheid kwijt, en dat is jammer.

Aandacht voor individuele talenten

Het is van belang dat medewerkers de bevlogenheid waarmee ze ooit begonnen behouden of terug krijgen. Dat doe je door talenten uit te bouwen en verder te ontwikkelen tot sterke punten. Talent ontwikkelen maakt dat mensen betrokken zijn, zich competent voelen en autonoom worden, waardoor het werk betekenis krijgt. Sterke punten bieden de meeste ruimte voor groei en leveren energie. Dus wat je moet doen is individuen hun passies en talenten laten ontplooiën. De bevlogenheid die je ontwikkelt is goud waard want die draagt bij tot betere prestaties en dus betere kwaliteit van zorgverlening.

Levensfasen

Hoe meer autonoom mensen zijn, hoe meer ze vanuit hun passie iets kunnen en willen betekenen in hun werk. Om die autonomie te bereiken ben je als mens voortdurend in ontwikkeling. Daarbij heeft elke levensfase een bijzondere en eigen functie. Verwacht van een 20 jarige niet dat hij de rust en wijsheid van een senior heeft. En verwacht van een oudere medewerker niet dezelfde nieuwsgierigheid naar het nieuwe als van zijn jonge collega's. Jongeren hebben meer sturing nodig dan ouderen en ouderen, die over het algemeen meer autonoom zijn, meer ruimte en verantwoordelijkheden. Aansluiten op de individuele kwaliteit die elke levensfase met zich meebrengt geeft dat medewerkers in overeenstemming met hun eigen ontwikkelingsfase nieuwe stappen kunnen zetten en dus kunnen leren en groeien.

Het resultaat van werken vanuit bevlogenheid

Het resultaat van deze aanpak is verandering, innovatie en vooruitgang. Het succes van een organisatie zit altijd in de mensen die er werken. Wie in staat is te werken vanuit zijn sterke punten is betrokken, energiek, gemotiveerd en productief en vindt bevrediging in zijn werk. Dat komt de gezondheid van de medewerkers en de organisatie ten goede. De effecten van bevlogenheid zijn enorm. Het is bekend dat ongevallen dalen met 60% en het ziekteverzuim omlaag gaat met 27%. Bevlogenheid zorgt voor dalende ziekteverzuimcijfers en minder verloop. Logisch, want werken vanuit bevlogenheid geeft minder klachten en geeft dus een meer positieve uitkomst. Bevlogen mensen stralen een positieve energie uit wat letterlijk overslaat naar andere mensen die zich daardoor beter voelen. Dat komt ten bate van de instelling en dus van de cliënt waar het uiteindelijk allemaal om draait.



- Om je bewust te worden van het belang van bevlogenheid bij anderen, moet je eerst weten hoe bevlogen jij zelf bent. Je kunt je medewerkers niet verder helpen dan je zelf bent. De vragen hieronder geven een beeld van de mate waarin je jouw bevlogenheid en talent kunt inzetten in je werk.

Stress

Heb je het druk?

Maak je je zorgen?

Heb je weleens het gevoel dat er dingen van je worden gevraagd die niet kunnen?

Lig je weleens wakker van dingen die met je werk te maken hebben?

Ga je weleens met tegenzin naar je werk?

Fysiek, wat voel je?

Heb je lichamelijke klachten b.v. spierpijn, slaperigheid, hoofdpijn, maagpijn enz.?

Hoe reageer jij op lichamelijke klachten?

Hoe goed ken jij je lichaam? Ben je in staat adequaat te reageren op signalen die je lichaam geeft?

Ben je gezond?

Voel jij je vitaal?

Ben je moe?



Hoe is het met je energieniveau?

Waar krijg je energie van?

Als je energieniveau laag is, waardoor kan jij je opladen? Doe je dat bewust?

Ben je bevlogen in je werk?

Krijg je energie van je werk?

Wat voel je als je onderweg bent naar je werk?

Krijg je weleens te horen van mensen uit je omgeving dat je straalt?

Heb je wel eens dat je de tijd vergeet als je aan het werk bent?

Als je niet betaald zou worden, zou je dit werk dan willen doen (er vanuit gaande dat je financieel onafhankelijk bent)?

Wat voel je als het bijna tijd is om naar huis te gaan?

Heb je plezier in je werk?



Betrokkenheid bij de organisatie

Ben je het eens met de normen en waarden die heersen in de organisatie?

Hoe gaat het met de samenwerking tussen jou en je collega's.

Zijn de mensen waarmee je werkt, mensen die je privé ook aanspreken?

Voel jij je thuis in de cultuur van de instelling waar je voor werkt?

Over je talenten

Ken jij je talenten?

Noem een aantal echte kernkwaliteiten van jezelf.

Wat zijn je allersterkste punten?

1

2

3

Zet je die in, in je werk?

Ben je het laatste jaar beter geworden in je talent? Waaraan merk je dat?

Krijg je de ruimte binnen jouw functie om je talent voor 100% in te zetten?



Heb je het gevoel dat je zinvol werk verricht?

Heb je het gevoel dat je meer uit jezelf kan halen dan je nu doet?

Heb je het gevoel dat je verder komt met je persoonlijke ontwikkeling door je werk?

Heb je persoonlijke doelen die je nastreeft?

Heb je bewust gekozen voor het werk dat je nu doet?

Zijn er taken die je verricht omdat dat van je gevraagd wordt, maar waar je geen plezier aan beleeft?

Levensfase

Hoe omschrijf je de levensfase waar je nu in zit?

Hoe benut je de levensfase waar je nu in zit het best?

Zijn er collega's waar je wat aan hebt omdat ze in een andere levensfase zitten dan jij?

Wil je je werk op deze manier blijven doen, ook als je 10 of 20 jaar ouder bent?

Kan je conclusies trekken? Zet jij je talent bewust en volledig in tijdens je werk?

Ben je bevlogen?



Als je niet bevlogen bent, waar ligt dat dan aan? Wil je er iets aan doen?

Tip:

Je kunt de vragen die je voor jezelf beantwoord hebt ook stellen aan andere medewerkers in de organisatie.

Hoe gaat de organisatie om met het aanwezige potentieel?

Hoe bewust benut je het talent en de bevlogenheid van je medewerkers?

Wordt er beleid gevoerd om bevlogenheid te bevorderen?

Als je diep in je hart kijkt, wat vind je dan van het onderwerp talent en bevlogenheid?

Denk je dat het zin heeft om de bevlogenheid van medewerkers te vergroten? Waarom?

Wat ga je doen om het talent en de bevlogenheid van medewerkers beschikbaar te maken voor de organisatie?

Actiepunten

1

2

3

Stap 5

Organiseer sociale steun

Hoe zorg je voor minder stress en meer bevoegenheid? Allereerst door mensen te laten werken vanuit hun kracht, daar ging het vorige hoofdstuk over. We streven naar autonome leiders en naar autonome medewerkers. Betekent dat, dat iedereen alleen voor zichzelf bezig is? Dat we allemaal losse individuen zijn en niets met elkaar te maken hebben? Nee, dat betekent het niet. In tegendeel, we oefenen allemaal invloed uit op elkaar. We hebben elkaar nodig om verder te komen, om te leren en te ontwikkelen. De wereld bestaat uit miljarden sociale bruggen en dat is niet voor niets. We hebben sociale steun nodig om te kunnen groeien en autonoom te worden, waardoor we bevoegen kunnen werken. Werken vanuit je kracht en daarin gesteund worden, dat geeft langdurig resultaat.

Coachingscultuur

Hoe ziet sociale steun er in de praktijk uit? Er zijn natuurlijk vele vormen. Over dienend leiderschap hebben we het gehad bij stap 3. Als leidinggevende wil je het beste uit je medewerkers halen. Dus je stimuleert werken vanuit de eigen kracht en geeft feedback op goede prestaties. Maar ook wanneer het niet goed gaat moet je er zijn. Je ondersteunt wanneer het niet goed gaat door erover te praten en te onderzoeken wat er nodig is om de prestaties te verbeteren. Maar het allerbelangrijkste is dat er binnen de hele organisatie een cultuur ontstaat waarbinnen het normaal is om elkaar te steunen. Het moet normaal zijn dat je bij elkaar aanklopt om feedback te vragen of te geven. Een mooie uitingsvorm binnen zo'n cultuur is een coachpool, een netwerk van elkaar coachende collega's. Zo bouw je van binnenuit aan ontwikkeling en duurzaamheid.

Professioneel coachen

Het nadeel van coaching door collega's is het risico dat je loopt om ooit afgerekend te worden op wat je bespreekt. Bepaalde onderwerpen bespreek je liever met een interne of externe beroepscoach. Met name wanneer het gaat om zingeving, (dis)functioneren, de balans tussen werk en privé en conflicthantering. Wanneer dit soort thema's geen aandacht krijgen van een professional worden gewone vragen uiteindelijk problemen. Het kan heel lastig zijn om je bewust te worden van de dingen die je nodig hebt om goed te functioneren en je duurzaam te ontwikkelen. Het gevolg is dat je steeds meer druk ervaart, moe wordt en het plezier in je werk verliest. Professionele begeleiding kan je daarbij helpen. Het voordeel van een externe coach is dat hij onafhankelijk is en helemaal is gericht op jou. Hij kijkt met een frisse blik en laat ruimte voor twijfel over de organisatie, wat minder goed mogelijk is bij een coachende collega of interne coach.

Verbinden en relaties coachen

Leren en ontwikkelen doe je samen met andere mensen. Ik geloof dat ieder mens zogenaamde helpers nodig heeft. Een betrokken en stabiel thuisfront, familie, vrienden en kennissen, maar ook goede collega's zijn nodig om je gesteund te voelen. Het gaat weleens mis met de onderlinge verhoudingen op de werkvloer. Dat is ook logisch want je brengt veel tijd met elkaar door terwijl je meestal niet direct voor elkaar hebt gekozen. Dat het mis kan gaan heeft zelden met het werk zelf te maken, maar meestal met persoonlijke kwesties. Spanningen negeren helpt niet, maar zorgt er voor dat er een vervelende sfeer ontstaat waar iedereen last van heeft. In het belang van ieder individu, elk team en uiteindelijk de hele organisatie moeten mensen zich verbonden en gesteund voelen.

••• De volgende vragen geven je zicht op de sociale steun binnen de organisatie

Wat kan je zeggen over de cultuur in jullie organisatie als het gaat om sociale steun?

Wordt er bewust beleid gevoerd op sociale steun?

Is het normaal om feedback te geven en te vragen? Waar blijkt dat uit?



Heb je het gevoel dat alle medewerkers zich voldoende gesteund voelen?

Hebben jullie een coachpool?

Zijn leidinggevenden getraind op het coachen van collega's?

Over jezelf

Heb je het gevoel dat je gesteund wordt?

Zo ja, door wie? (thuisfront, familie, vrienden, collega's, professional)

Heb je weleens het gevoel dat je er alleen voor staat?

Werk je liever samen of individueel?

Leer jij van je collega's?

Hoe zit het met je werk-privé-balans?

Zou je het prettig vinden om door je werkgever gefaciliteerd te worden met een coach?

Ben je zelf in staat anderen te steunen?

Professionele steun

Hebben jullie een interne coach?



Wordt er weleens een externe coach ingeschakeld?

In welke situaties wordt er gebruik gemaakt van professionele begeleiding?

Is het in jullie instelling 'normaal' om je te laten coachen?

Wat ga je doen om de sociale steun binnen de organisatie te verbeteren?

Conclusies op een rij



Je hebt nu alle 5 de stappen gelezen en erover nagedacht. Waarschijnlijk heb je een aantal stappen uitgewerkt en ben je tot nieuwe inzichten gekomen.

Conclusie bij de 1e stap: zicht op de huidige situatie verkrijgen

Conclusie bij de 2e stap: volwassen teams creëren

Conclusie bij de 3e stap: leiding geven op duurzaamheid en vitaliteit

Conclusie bij de 4e stap: benutten van bevoegtheid en talent

Conclusie bij de 5e stap: sociale steun organiseren



Met welke stap wil je als eerste aan de slag?

Wat ga je als eerste doen?

Wat wil je daarmee bereiken?

(Veel meer resultaat, sneller, duurzamer, optimale prestaties, geld besparen, minder ziekteverzuim enz.)

Tips:

1. Stel je doel SMART zodat het haalbaar wordt.
2. Maak een plan op papier zodat je weet waar je aan begint.
3. Praat erover met collega's zodat het gaat leven.

Over Nicolette de Wijn

Sinds 2010 richt ik mij voornamelijk op mensen die in de zorg werken. Leidinggevend in de zorgsector hebben veel te maken met ziekteverzuim en verloop van personeel. Zij willen gezond functionerende medewerkers en minder kosten. Mijn benadering om hier een oplossing voor te bieden is structureel coachen op individueel- en teamniveau. Daarbij ga ik uit van talenten en passies van medewerkers om bevoegtheid en vitaliteit te creëren.

Hieronder een citaat uit de I Tjing dat mij geïnspireerd heeft. Het is een stukje tekst uit Hexagram 53, De Ontwikkeling*.

(...) Evenzo is het tenslotte, wanneer men invloed op anderen wil uitoefenen. Ook daar is de correcte weg tot ontwikkeling die van verfijning der eigen persoonlijkheid. Het effect van agitatorische invloed is nooit van langen duur. Ook innerlijk moet de ontwikkeling langs dezelfde weg gaan, wanneer men duurzame resultaten wil bereiken.

Het zachtmoedige, zich aanpassende, maar tevens indringende is het uiterlijke resultaat, dat uit innerlijke rust moet voortkomen.

Juist het geleidelijke van de ontwikkeling maakt het noodzakelijk, dat er bestendigheid is. Want slechts bestendigheid zorgt ervoor, dat de langzame vooruitgang niet verslapt of verzandt.



Ik werk met mensen uit de zorgsector omdat die vaak enorm betrokken zijn bij wat ze doen. De motivatie en het verantwoordelijkheidsgevoel die ik ervaar spreken mij aan.

Als professioneel beroepscoach ben ik erkend door de NOBCO (Nederlandse Orde van Beroepscoaches) en internationaal erkend door het EMCC (European Mentoring & Coaching Council).



Ik heb Nicolette leren kennen via De Waaier, het platform voor maatschappelijk betrokken ondernemen. Haar begeleiding heeft mij geholpen in een helicopterview naar mezelf te kijken en ik kreeg inzicht in mijn eigen werkwijze. Met nieuwe handvaten heb ik een heldere structuur opgebouwd voor de organisatie. Er is weer richting en helderheid. Wat ik leuk vind aan Nicolette is dat ze zich niet met een kluitje in het riet laat sturen. Ze kan haarscherp luisteren en pikt de essentie eruit. Ik gun iedereen zo iets, het heeft mij m'n enthousiasme teruggegeven.

Mevr. P Hendriks, Coördinator van het kdc 'De Appelboom'

*Uit: De Kleine I Tjing, Wilhelm, Richard. 1984. Ankh-Hermes, Deventer. Blz. 141 Hexagram 53 Tjièn / De Ontwikkeling (Geleidelijke Vooruitgang), Het Oordeel.



'Nicolette is open, intelligent en goed in staat de lijn vast te houden. Ze heeft veel humor en daar hou ik van. Ik heb een grote betrokkenheid ervaren door de vastberadenheid om bij mij helderheid te krijgen. Ik heb kennis gemaakt met veel technieken, spellen en formats die ook voor mij bruikbaar zijn in mijn werksituatie. Nogmaals bedankt Nicolette!'

Mevr. M. Aardema, coördinator woon- werkboerderij 'De Kleine Ark'

Neem contact op voor een gratis strategiesprek

Heb je na het lezen van dit e-book behoefte aan een strategiesprek of wil je sparren over je ideeën? Neem dan contact met me op, de eerste sessie is gratis.

Contact

+31(0)6 34660047
info@nicolettedewijn.nl
www.nicolettedewijn.nl

Bezoekadres

De Wijn Coaching & Consultancy
Baansingel 1
1814 ZH Alkmaar

Credits

Mariëtte de Gruijter

Voor het corrigeren van de tekst en het plaatsen van kritische kanttekeningen.

Fifty5 Cretive Media

Vormgeving: Houke Leupen
www.fifty5.nl

Frederiek Nelissen

Voor het schilderij dat is afgebeeld op de cover.
<http://www.frederieknelissen.nl/Frederiek/Welkom.html>

Bronnen

Literatuur

Baars, Erik (eindredactie), *Goede zorg. Ethische en methodische aspecten. Een antroposofische benadering van kinder- en jeugdpsychiatrie en zorg voor mensen met ontwikkelingsstoornissen.* Tweede druk 2006. Uitgeverij Christoffor / Heilpedagogisch Verbond, Zeist.

Bakker, Arnold B. and Leiter, Michael P., *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research.* 2010. Psychology Press, New York.

Buckingham, Marcus; Clifton, Donald O., *Ontdek je sterke punten. Een revolutionair programma om unieke talenten te ontwikkelen.* 9e druk. Spectrum, Houten.

Dijksterhuis, Ap, *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel.* 24^{ste} druk 2010. Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam.

Fredriksson, Marianne en Ann, *De elf samenzweerders. Een managementboek voor iedereen die met anderen samenwerkt.* Vertaling Middelbeek-Oortgiesen, Janny. Vierde druk. 2007. Zilver Pockets, Amsterdam.

Goleman, Daniel, *Emotionele Intelligentie. Emoties als sleutel tot succes.* Vertaling Mirjam Westbroek. 31ste druk. 2006. Olympus.

Grün, Anselm, *Bezielend leidinggeven.* Vertaling Tien, Hermine E. 4^e druk. 2004. Ten Have, Baarn.

Hoek, Marcel, *De Socratische Intervisie Methode, Scoop trainingen* 2008

Hoogendijk, Adriaan, *De schoonheid van coachen.* 2004. Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.

Iacoboni, Marco, *Het spiegelen brein. Over inlevingsvermogen, imitatiegedrag en spiegelneuronen.* Vertaling: Fred Hendriks. 2008. Uitgeverij Nieuwezijds.

Kast, Bas, *Hoe de buik het hoofd leert denken. De intelligentie van het onbewuste en de kracht van de intuïtie.* Nederlandse vertaling Hans Driessen. 2008. Wereldbibliotheek. Amsterdam.

Kat, Nicolette, *Coachen met een leeg hoofd. Helder en deskundig coachen als expert, gids en geweten.* 2008. Van Duuren Media B.V., Culemborg

Kloppenburger, Margreeth en van der Schoor, Jaco, *Hoera, een conflict! Waarom teams conflicten nodig hebben.* 2008. Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Lievegoed, Bernard, *De levensloop van de mens.* 1976. Lemniscaat, Rotterdam.

Lingsma, Marijke, *Aan de slag met teamcoaching.* 2007. Uitgeverij Nelissen, Soest.

Lingsma, Marijke en Scholten, Marcel, *Coachen op competentieontwikkeling.* 2001. Uitgeverij Nelissen B.V., Soest.

Lipton, Bruce. *De Biologie van de overtuiging. Hoe je gedachten je leven bepalen.* Vertaling door Gerard de Wit. 2007. Ankh-Hermes, Deventer.

Sitskoorn, Margriet, *Het maakbare brein. Gebruik je hersens en word wie je wilt zijn.* 12^e druk. 2007. B. Bakker, Amsterdam.

Wilhelm, Richard, *De Kleine I Tjing.* 1984. Ankh-Hermes, Deventer.

Sprekers en trainers

Marcel Hoek, Socratisch gespreksleider en trainer, workshop over *De Socratische Intervisie Methode*, NOBCO conferentie september 2010

Prof. Dr. Willen van Rhenen, Hoogleraar bevoegdheid Nijenrode, bedrijfsarts Arboned, lezing over *De post-moderne coach*, maart 2011