

Coachend leidinggeven bij Meander Medisch Centrum



Met zo'n 200 specialisten, ruim 3300 medewerkers en vele vrijwilligers staat Meander garant voor uitstekende ziekenhuiszorg. Deze mensen willen zich graag blijven ontwikkelen. Leren is dan ook een dagelijks onderdeel van werken bij Meander. Naast beroepsopleidingen en opleidingen tot medisch specialist kunnen medewerkers ook een meer op de persoon gerichte opleiding volgen, bijvoorbeeld projectmanagement of coachend leidinggeven. Dit artikel schetst de inhoud en aanpak van de training coachend leidinggeven.

Aanleiding

'Binnen Meander volgen ontwikkelingen elkaar snel op', vertelt Ria de Kleijn, Zorgeenheidsmanager. In een rondetafelgesprek met twee van haar teammanagers, Wilma Verkerk en Mirjam Spooren, blikt zij terug op de training coachend leidinggeven. 'In 1999 werden verpleegkundigen aangesteld, nog voordat zij over de vereiste kwalificaties beschikten. Ze kregen aandachtsgebieden als organisatie, opleiding en kwaliteit. Verder kregen de teams met behoud van het concept 'zelfsturing' in 2003 een teammanager, een formele leider. 'Ook bij die gelegenheid werden wij op de functie geplaatst, nog voordat een competentieprofiel beschikbaar was,' vult Wilma Verkerk aan.

Meander staat nu aan de vooravond van weer een organisatieverandering. Zorgeenheidsmanagers worden zorggroepmanagers en het takenpakket van de teammanagers gaat waarschijnlijk veranderen. OR en VMS vragen zich af of huidige teammanagers voldoende zijn toegerust voor hun nieuwe taak. 'Om onze teammanagers toe te rusten voor hun werk binnen een nieuw organisatiemodel, koos ik ervoor om met een MD-programma te starten met coachend leidinggeven als onderdeel daarvan', zegt Ria de Kleijn. 'Binnenkort volgen wij ook bij Van den Berg Training & Advies de training Projectmanagement,' aldus Mirjam Spooren.

Aanpak en werkwijze

Voorgesprekken en aftrap

Trainer Jacco van den Berg hield intakegesprekken met drie deelnemers. Zo vormt hij zich een beeld van de inhoud van het werk, de werkomgeving en de cultuur van de afdeling. Ook verzamelde hij notities over beoordelings- en POP-gesprekken en afdelingsplannen. Op basis van deze informatie stelde hij een maatwerkprogramma samen van twee aaneengesloten dagen en een terugkomdag.



In het werkoverleg van 7 december 2006 maakten alle deelnemers kennis met de trainer die door zijn manier van vragen meteen duidelijk maakte hoe praktisch hij traint. 'Zo vroeg hij gelijk naar concrete voorbeelden,' aldus Wilma Verkerk. 'Door te vragen met welk rapportcijfer zij hun eigen leidinggevende kwaliteiten waardeerden en door welke acties dit cijfer met een punt om hoog zou kunnen, zette hij de deelnemers op scherp', glimlacht Ria de Kleijn. Ze kregen een invultest over *Situationeel Leidinggeven* als (t)huiswerk opdracht mee. Een week vóór de training ontvingen de deelnemers een vragenlijst met de uitnodiging om een praktijkcase in te brengen', vult Mirjam Spooren aan.

Doel van het voorgesprek, de vragen en de praktijkcases was een maatwerktraining te ontwikkelen en draagvlak te creëren. Gezien het enthousiasme van de deelnemers voor, tijdens en na de training is dit meer dan gelukt. 'Omdat leren van en met elkaar blijvend te verankeren, zijn op de afdeling zelfs twee intervisiegroepen gestart,' vertelt Ria de Kleijn niet zonder trots.

De training

'Coaching is de sleutel tot verbetering van prestaties van je mensen, je organisatie en jezelf,' aldus Ria de Kleijn 'en hierbij heb ik mij laten inspireren door Max



Landsberg. Voor teammanagers is het belangrijk om uit hun team het beste naar boven te halen en dus mensen aan te sturen op hun sterke kanten. Motiveren en enthousiasmeren zijn belangrijke kwaliteiten voor effectieve leiders en dus belangrijke doelen van de training.'

De 3-R-en

'Uit de test over het situationeel leidinggeven kwam naar voren dat de stijlen Instructie en Delegeren (respectievelijk S1 en S4) voor een flink aantal deelnemers nog onderontwikkeld waren. De meeste van ons komen 'uit het vak' en geven in sommige gevallen leiding aan oud-collega's, dus verklaarbaar is het wel,' licht Wilma Verkerk toe. Duidelijkheid over de drie R-en (Resultaat, Rollen en Randvoorwaarden) maakte het delegeren van werkzaamheden minder moeilijk. We vroegen ons verder af wat verstandiger is: 'te vroeg of te laat delegeren?'

Een mens lijdt het meest door het lijden dat hij vreest
In de discussie over de noodzaak en moeilijkheid van het aanspreken van medewerkers op ongewenst gedrag, bleken sommige deelnemers het voeren van een correctiegesprek lastig te vinden. Willen zij misschien toch liever aardig gevonden worden? Reden voor de trainer om stil te staan bij de RET-theorie (Rationele Emotieve Theorie) en de deelnemers uit te dagen om eens anders naar bepaalde zaken te kijken.

RET

Een ander kan je geen gevoel geven, een gevoel ontstaat door je eigen gedachten over allerlei zaken. Je raakt niet van streek door een gebeurtenis, maar door de manier waarop je tegen dingen aankijkt, hoe je erover denkt. Verschillende mensen kunnen op een zelfde situatie heel anders reageren doordat ze er heel verschillende gedachten bij hebben.

RET daagt je uit om bewuste veronderstellingen (die je leven beroerd maken) te onderzoeken. In plaats van te denken dat het zo is (als ik mensen aanspreek op gedrag vinden zij mij vast niet aardig) of zo hoort (je hoort geen fouten te maken), kun je die gedachte ter discussie stellen, er over nadenken en misschien wel corrigeren. Het gevolg is dat je leert om op een heel andere manier naar je omgeving en gebeurtenissen te kijken, je leert verantwoording te nemen voor je eigen gevoel en daarvoor niet langer een ander verantwoordelijk te houden.

Ontwikkelen van kwaliteiten

Met het kernkwadrantenspel van Ofman ontdekten de medewerkers hun kernkwaliteiten en uitdagingen. In duo's oefenden zij dit met elkaar en zo konden zij

ervaren dat deze kennis van een goed team een nog beter samenwerkend en communicerend team maakt. 'Zicht op allergieën en valkuilen maakt duidelijk waarom het stroef kan lopen in communicatie en samenwerken. Als je dit van elkaar weet, kun je er rekening mee houden en is er al veel gewonnen', aldus Mirjam Spooren.

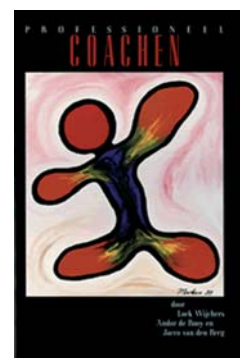
Vitamine A en LSD

Leidinggeven betekent ook aandacht geven aan de medewerker. Soms is de mens achter de medewerker even belangrijker dan het werk dat gedaan moet worden. In de training kwam het fenomeen Vitamine A (aandacht) aan bod, waar medewerkers (de een meer dan de ander) nu eenmaal behoefte aan hebben. In de groep is gesproken over wat medewerkers motiveert en demotiveert. Ook is er geoefend met luister- en vraagtechnieken (LSD: luisteren, samenvatten en doorvragen) om de redenen te achterhalen waarom een medewerker minder lekker in zijn vel zit. 'Voor de meesten was het een eye-opener dat je door het stellen van een open vraag en het laten vallen van een stilte, veel over het wel en wee van iemand te weten komt', aldus Wilma Verkerk. 'De formule $E = K * A$ was ook voor mij een eye-opener. Communicatie vergroot de kans op draagvlak en zo ben je als leidinggevende effectiever'.

Leren is 5% kennis en 95% doen

Afspraak met jezelf

De tweede trainingsdag vertelde iedere deelnemer wat hij de komende periode meer, minder en/of anders ging doen. De trainer schreef de goede voornemens op, mailde ze als reminder aan de deelnemers en wenste hen veel succes bij de stap van voornemen naar actie. Leren is volgens Van den Berg Training & Advies 5% kennis en 95% doen! Daarom ontvingen de deelnemers ook een digitale versie van het door de trainer geschreven boek *Professioneel Coachen*.



Intervisie

In de training maakten de deelnemers kort kennis met de waarde van intervisie. Op een A-4 kregen ze de critical incident methode. Twee groepen zijn hiermee al aan de slag gegaan en ze zijn heel enthousiasme. 'Intervisie is een praktische en waardevolle manier van leren. We kozen bewust voor een vernieuwer in ons groepje. Ik ben allergisch voor vernieuwers, maar de theorie van Ofman maakte mij duidelijk dat ik van een vernieuwer juist kan leren en dat ervaar ik nu al. We moeten de bijeenkomsten wel goed inplannen, anders raakt het in de vergetelheid', aldus Wilma Verkerk.

INTERVISIE - CRITICAL INCIDENT METHODE

Beginfase

1. Introductie en keuze van het te bespreken incident
2. Toelichting van de gekozen probleemsituatie
3. Noteren van vragen om informatie

Bespreekfase

4. Informatiefase
5. Analyse van de situatie ('roddelen')
6. Standpuntbepaling (advisering) door de groep
7. Wat deed/doet de probleeminbrenger

Afrondingsfase

8. Afsluitende discussie
9. Afspraken voor de volgende bijeenkomst

De terugkomdag

'Op de terugkomdag inventariseerden we of en welke voornemens het gewenste effect sorteerden. De geleerde lessen werden met elkaar gedeeld en er is uitgebreid geoefend met het correctiegesprek. Een zelfsturend

team? Oké, maar wat laat je en waar grijp je in?' vertelt Mirjam Spooren. 'De trainer sprak bij dit onderwerp over schapen (medewerkers, maar sommigen zijn zwart) die binnen de hekken (gedragsafspraken, inhoud van een functiebeschrijving, et cetera) moeten grazen. Als een medewerker (het zwarte schaap) dingen doet die hij/zij niet mag doen en/of dingen niet doet die hij/zij wel moet doen, overtreedt hij een grens en is het tijd voor een correctiegesprek'.

'Ook oefenden we met de critical incident methode, aan de hand van twee ingebrachte cases. Door deze aanpak kon een deelnemer als procesbegeleider oefenen, ervoeren anderen de kracht van deze methode en ontving de case-inbrenger nuttige tips. Het mes sneed dus aan drie kanten en is misschien wel het mooiste voorbeeld dat de praktijk van alle dag leidend was in deze training,' eindigt Ria de Kleijn. 'De trainer had geen strak programma, bood ruimte voor cases van de deelnemers en stemde de inhoud en aanpak van ons programma ter plekke continue af met onze wensen. Het was zeer zinvol om met collega's ervaringen te delen, met elkaar te leren en te zien wie zijn gegroeid in hun rol als teammanager. Gedrieën kijken wij terug op een leerzame training'.

Binnenkort volgen de teammanagers van Ria de Kleijn de training Projectmatig werken.

Programma voor de training *Projectmatig werken* voor teammanagers van Meander

Dag 1

- Ontvangst, kennismaking en inventarisatie leerwensen
- Iedere deelnemer brengt kort een eigen case in (liefst een actueel project waar betrokkene veel in participeert)
- Wat kenmerkt projectmatig werken?
- Hoe wordt het faseren, beslissen en beheersen in Meander MC toegepast?
- Welke rollen zijn te identificeren binnen een project en hoe gaat men hiermee om?
- Hoe start u een project op?
- Hoe geeft u vorm aan een project?
- Hoe bewaakt u de voortgang?
- Hoe toont u de meerwaarde van de projectuitkomst aan? (kosten / baten analyse)
- Wat zijn veel voorkomende problemen?
- Oplijnen van de gemaakte afspraken over projectmatig werken met Meander MC

Dag 2

- Korte evaluatie van iedere deelnemer over de praktijkervaringen/ontwikkelingen van hun case.
- Vaststellen nog te bespreken en beoefenen aspecten
- Hoe behoudt u het commitment bij projectgroepen en bij andere belanghebbenden
- Welke communicatieve vaardigheden zijn van belang?
- Welke organisatorische-/aansturingsproblemen zijn te verwachten en hoe gaat u daarmee om?
- Diverse oefeningen rond aspecten van projectmatig werken
- Hoe houdt men de informatievoorziening rond projecten transparant?
- Oplijnen van de gemaakte afspraken over projectmatig werken

Trainer: Tom Bijlsma

Tom Bijlsma verzorgt al vele jaren trainingen en workshops rond samenwerken en teambuilding. Specifieke onderwerpen zijn hierbij Projectmatig werken, Leiding geven, Communicatie en Verandermanagement. Na vele jaren als manager en leidinggevende te hebben gewerkt, is hij aantal jaren trainer/consultant geweest. Sinds vier jaar combineert hij zijn universitair docentschap, met bovenstaande aandachtsgebieden, met het trainersvak zodat hij steeds over de nieuwste literatuur en onderzoeksgegevens kan beschikken. Tom is tevens een opgeleide en ervaren INK-auditor.