

Zelforganisatie in de praktijk: Collegiaal coachen

Een belangrijk onderdeel van zelforganisatie is het vermogen van teamleden elkaar te ondersteunen. Door elkaar adequaat te ondersteunen wordt het team onafhankelijker van een leidinggevende of een coach. Collegiaal coachen is daarom van groot belang binnen zelforganiserende teams.

John Sijnke

Eind vorige eeuw deed zelforganisatie (toen nog vaak 'zelfsturing' genoemd) voor het eerst haar intrede in de zorg, ongeveer gelijktijdig met coachend leiderschap. Een coach tracht het beste uit de ander naar boven te halen en doet een beroep op verantwoordelijkheidsgevoel en zelfstandigheid. Dat betekent dat een coach mensen helpt hun kwaliteiten optimaal te benutten. Daar ligt een relatie met begrippen als 'vraaggerichte zorg' en 'regie over je eigen leven'. Ook daarbij gaat het er om 'mensen tot hun recht te laten komen'. Maar coachen heeft niet alleen een relatie met zorginhoudelijke ontwikkelingen. Het gaat ook over de manier van organiseren van het werk. Niet voor niets is er bij zelforganiserende teams vaak sprake van een coach (soms zelfs in plaats van de leidinggevende). Iemand die het beste in het team naar boven haalt en de teamleden prikkelt om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Zeker voor teams die altijd binnen een traditionele hiërarchische organisatie hebben gewerkt is dit een hele opgave. De rol van de leidinggevende is in zo'n traditionele organisatie heel bepalend. Wanneer teams zich niet ontwikkelen tot een zelfstandige eenheid dan lopen ze de kans om net zo afhankelijk te worden van een coach als voorheen van een leidinggevende. Daarom is collegiaal coachen voor zelforganiserende teams essentieel.

Basishouding

Voordat je iets over collegiaal coachen kunt zeggen, moet je eerst helder hebben wat coachen eigenlijk is. Het is belangrijk je te realiseren dat coachen geen techniek is, maar eigenlijk meer een basishouding. Een houding die je terug ziet in de manier waarop je met je collega's omgaat. Maar ook in de manier waarop je omgaat met je werk en de verantwoordelijkheden die daarbij horen. Bij coachen zijn zowel het proces als het resultaat belangrijk. Dat wil zeggen dat het niet alleen van belang is hoe we met elkaar samenwerken en hoe we ons werk doen (het proces), maar ook dat we doen wat van ons verwacht wordt en dat we de doelen bereiken die we hebben vastgesteld (het resultaat). Daarom zijn bij coachen heldere kaders, afspraken en doelen essentieel. Dat is ook een belangrijke voorwaarde voor zelforganiserende teams. Want als teams niet weten wat de kaders zijn waarbinnen ze moeten opereren, zijn ze als het ware aan hun lot overgelaten. Net als bij zelforganisatie wil coachen dus niet zeggen: ga maar je eigen gang. De kwaliteit van de dienstverlening en de kwaliteit van de samenwerking blijven uiteraard voorop staan.

Terughoudendheid

Ook het leren van ervaringen is een belangrijk onderdeel van coachen. Dat wil zeggen dat je samen regelmatig kritisch kijkt naar hoe iemand zijn werk doet. Een ervaren collega ziet natuurlijk allerlei zaken die anders of beter kunnen. Voor zo'n collega is het dan vooral de kunst om terughoudend te zijn met het aanbieden van oplossingen en meer gericht te zijn op oplossingen van de ander. Voor mensen in de zorg is dat vaak een grote uitdaging. Een ander willen helpen zit zo in de genen dat snel een oplossing voor een probleem wordt geboden. Daar leert de ander vooral van dat jij goed bent in het vinden van oplossingen. Als zich weer een probleem voordoet zal die collega dus weer bij je op de stoep staan. Terwijl we eigenlijk

allemaal wel weten dat oplossingen die mensen zelf vinden vaak veel beter werken. Gewoon omdat die persoon zich dan ook eigenaar van die oplossing voelt, zich er verantwoordelijk voor voelt en zich daar ook naar gedraagt. Dat is de basis voor een zelfstandig functionerende professional.

Afstemmen

Een voorwaarde om bij coachen iets te kunnen bereiken is dat je afstemt op de ander. Alleen wanneer je elkaars taal spreekt, op dezelfde golflengte zit, kun je succes boeken met je bijdragen als collegiaal coach. Er zijn allerlei manieren om die afstemming te bereiken. Een ervan is een inschatting maken van hetgeen je collega nodig heeft. Is het een onervaren collega, zonder specifieke beroepsopleiding? Dan zal je snel voor een instruerende houding kiezen. Het is goed om te weten wat daarvan de voor en nadelen zijn. Bij dit artikel tref je een vragenlijst aan die je helpt om meer zicht op je eigen stijl te krijgen.

Naast afstemmingsvaardigheden spelen ook andere vaardigheden een rol bij collegiaal coachen. De belangrijkste zijn:

- Zelfreflectie stimuleren
- Verantwoordelijkheid voor het eigen leren bij de ander laten
- Ondersteunen en uitdagen
- Loslaten (met name de eigen oplossingen)
- Confronteren en feedback geven (een spiegel voorhouden)
- De kunst van het vragen stellen

Het laatste punt is misschien wel het belangrijkste, want die vaardigheid heb je heel hard nodig bij alle punten die hiervoor werden genoemd.

Zorg ervoor dat jij en je collega's regelmatig stilstaan bij dergelijke aspecten. Dat jullie niet zomaar in het diepe springen, maar je verdiepen in wat het van je vraagt om in een zelf organiserend team te werken en elkaar te coachen. Als je het serieus oppakt, als een gezamenlijk leerproces, dan heeft dat onherroepelijk effect op de mate van zelforganisatie en de kwaliteit van jouw collegiale coaching.

John Sijnke is auteur van het boek '*Coachen in samenwerkingsrelaties*'. Het is geschreven voor medewerkers in de zorg die nieuwe collega's of stagiaires begeleiden, maar ook voor medewerkers die in zelf organiserende teams werken of gaan werken. Het boek bevat veel praktische handvatten voor collegiaal coachen in de dagelijkse praktijk.

Coachen in samenwerkingsrelaties

Elsevier Gezondheidszorg

ISBN 9789035231535

Welke stijl van coachen heb jij?

We hebben allemaal voorkeursstijl van coachen, een stijl van begeleiden die het beste bij jou als persoon past. Of een stijl die het beste past bij de mensen met wie je samenwerkt. Als collegiaal coach is het goed om te weten waar jouw voorkeur ligt, maar ook wat de ander het meest nodig heeft. Daarnaast moet je je ook bewust zijn van de effecten van jouw stijl. Want je kunt de ander daar ongewild mee in een bepaalde positie brengen die niet altijd effectief is.

Wil je meer weten over jouw stijl, de effectiviteit ervan en de risico's? Vul dan onderstaande vragenlijst in. Ga als volgt te werk: kruis steeds ja of nee aan. Kijk vervolgens waar jij de meeste kruisjes bij 'ja' hebt staan, bij A, B, C of D. Lees daarna de stijlen die daar bij horen. Je kunt ook een collega vragen de lijst voor jou in te vullen. Dan krijg je een beeld hoe jij als collegiaal coach over komt. Met deze feedback op je handelen kun je je voordeel doen.

Vragenlijst

A

Ik leg collega's precies uit wat ze moeten doen

Ja Nee

Ik bepaal welke collega welke taak moet vervullen

Ja Nee

Ik zeg altijd vooraf tegen collega's waar de knelpunten in het werk zitten

Ja Nee

Ik baken de bevoegdheden tussen de verschillende collega's goed af

Ja Nee

Ik geef mijn instructies zo duidelijk en volledig mogelijk

Ja Nee

B

Ik probeer collega's het nut van hun taken te laten inzien

Ja Nee

Ik leg collega's uit waarom een bepaalde beslissing genomen is

Ja Nee

Ik weet wat collega's interessant vinden aan hun werk

Ja Nee

Ik kan een rotklus positief brengen

Ja Nee

Ik help collega's op weg die nieuwe dingen willen leren

Ja Nee

C

Ik probeer bij collega's teamspirit/enthousiasme te kweken

Ja Nee

Ik bespreek mijn ideeën en plannen met collega's voordat ik beslissingen neem

Ja Nee

Ik geef collega's zoveel mogelijk zeggenschap over hun eigen taken

Ja Nee

Ik stimuleer het wanneer collega's elkaar onderling een helpende hand toesteken

- Ja Nee

Voordat ik iets over een collega met mijn leidinggevende bespreek, heb ik dat eerst met die collega zelf besproken

- Ja Nee

D

Als ik een taak volledig heb overgedragen aan een collega laat ik die ook helemaal los

- Ja Nee

Ik accepteer dat anderen taken niet precies zo uitvoeren als ik dat zou doen

- Ja Nee

Voordat ik een collega help bij het oplossen van problemen, ga ik na of hij zelf oplossingen heeft

- Ja Nee

Om efficiënt te werken besteed ik soms ook taken uit waar ik zelf veel plezier aan beleef

- Ja Nee

Van fouten leer je, dus een collega met nieuwe verantwoordelijkheden mag fouten maken

- Ja Nee

A. Instrueren

Je vertelt je collega's precies wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen. Deze stijl is erg geschikt als je te maken hebt met collega's met heel weinig werkervaring. Of met collega's die niet erg gemotiveerd zijn. Je loopt echter de kans dat ze afhankelijk blijven van jouw instructies.

B. Overtuigen

Je maakt gebruik van je ervaring om je collega's te motiveren hun taken goed uit te voeren. Als je ze overtuigt, zorg je ervoor dat ze zelf gaan aanpakken. Als je blijft overtuigen loop je wel het risico dat ze iets alleen maar doen omdat jij zo overtuigend bent. Zonder motivatie van binnenuit zullen die collega's weinig ondernemen als jij stopt met overtuigen.

C. Overleggen

Je ziet je collega's als gelijkwaardige gesprekspartners. Dat kan uiteraard alleen als die collega's al gemotiveerd zijn voor het goed uitvoeren van hun taken. En als ze daar de deskundigheid voor hebben. Daar kom je vooral achter door een vragende houding aan te nemen.

D. Delegeren

Wanneer je collega's hebt met ervaring, deskundigheid en de wil om geheel zelfstandig hun taken uit te voeren, dan kun je de taken waar jij verantwoordelijk voor bent aan hen delegeren. Zelf blijf je op de achtergrond betrokken. Niet vanuit een controlerende rol of eindverantwoordelijke rol, maar als betrokken collega.