

# **Handleiding**

# **Teamcoachingssessies 3.0**

Onderdeel van de VeiligPlus-aanpak

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	1
Inleiding.....	2
De VeiligPlus-aanpak in het kort.....	2
Stap 3: Realiseren.....	4
Teamcoachingssessies.....	4
Doel en werkwijze.....	5
Bijeenkomsten en opdrachten.....	6
Bijeenkomst 1.....	6
Bijeenkomst 2.....	8
Bijeenkomst 3.....	9
Bijlage 1 Petten van <i>Aanjagers</i> .....	10
Bijlage 2 Vier succesfactoren van een teamcoachgesprek.....	11
Bijlage 3 Basispassen Veiligheidsdialoog met vier succesfactoren als kapstok.....	13
Bijlage 4 Overzicht teamontwikkelingsfasen (naar Tuckman).....	14
Bijlage 5 Formulier Observeren teamgesprek van collega.....	15
Bijlage 6 Feedback uit het team.....	16

Samen maken we elk gevoel van onveiligheid bespreekbaar. Kijk op [www.veiligplusaanpak.nl](http://www.veiligplusaanpak.nl) voor praktijkervaringen, hulpmiddelen en communicatiematerialen.

## Inleiding

Alle professionals in de gehandicaptenzorg moeten zich veilig kunnen voelen. Toch sta je soms voor lastige keuzes tussen je eigen veiligheid en goede zorg voor je cliënt. Door met elkaar te praten over deze dilemma's neem je onveilige gevoelens weg en kom je samen tot oplossingen. Maak elk gevoel van onveiligheid bespreekbaar.

Deze handleiding gaat in op het onderdeel Teamcoachingsessies van Stap 3 (Realiseren) van de VeiligPlus-aanpak. Tijdens deze stap wordt de dialoog in teams op gang gebracht en gehouden. Ambassadeurs dicht bij de werkvloer, zoals een teamleider, coach of aandachtsfunctionaris, hebben hierheen een belangrijke taak als *Aanjager*. De Teamcoachingsessies (in totaal 3x) bereiden hen op deze taak voor.

## De VeiligPlus-aanpak in het kort

De VeiligPlus-aanpak is een methodiek voor het voeren van een veilige dialoog en het creëren van een veilig organisatieklimaat. Een beproefd middel waarmee alle medewerkers in een organisatie met elkaar in gesprek kunnen gaan. In vier stappen ontstaat een continue dialoog tussen zorgprofessionals onderling, maar ook tussen werkvloer en top.



## Rollen

Iedereen binnen de organisatie vervult een belangrijke rol bij de implementatie van de VeiligPlus-aanpak. Binnen de aanpak onderscheiden we vijf rollen, die door verschillende functies en meerdere personen kunnen worden uitgevoerd.

### Rol 1: de Doener(s)

Dit zijn de zorgprofessionals op de werkvloer, de mensen die direct met cliënten in aanraking komen. De VeiligPlus-aanpak kan organisatiebreed worden ingezet, voor alle medewerkers van de werkvloer, maar ook bijvoorbeeld eerst op één afdeling of locatie. Dan zijn de *Doeners* de medewerkers van die afdeling of locatie.

### Rol 2: de Ondersteuner(s)

Dit zijn medewerkers die niet direct met cliënten werken maar wel (mede)verantwoordelijk zijn voor de veiligheid van medewerkers en betrokken zijn bij het veiligheidsbeleid. Veelal zijn dit staffuncties zoals HR-medewerkers, arbocoördinatoren of personen met soortgelijke functies. Zij werken nauw samen met de projectleider (zie rol 4).

### Rol 3: de Aanjager(s)

Dit zijn medewerkers die heel dicht bij de werkvloer staan. Bijvoorbeeld iemand uit het team zelf die deze aanjagende rol wil en kan vervullen, zoals een teamleider, coach, aandachtsvelder of ergocoach. De Aanjager is de medewerker die de training teamcoaching volgt.

### Rol 4: het Projectteam

Dit is een team dat speciaal voor de VeiligPlus-aanpak wordt samengesteld. Het team bestaat bijvoorbeeld uit de projectleider, een personeelsfunctionaris, twee *Aanjagers*, twee of drie *Doeners*, de veiligheidsspecialist in de organisatie en een medewerker communicatie. Dit team organiseert afdelingsoverstijgende zaken die nodig zijn voor de VeiligPlus-aanpak, zoals de kick-off-bijeenkomst. Daarnaast verzamelen ze de ervaringen van de *Aanjagers* en de *Bezieler*, communiceren ze hierover in de organisatie en stellen ze in overleg met de *Bezieler* de aanpak waar nodig bij.

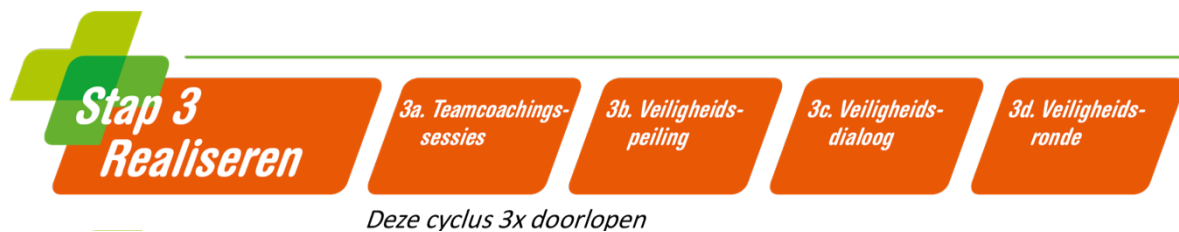
De projectleider is spin in het web bij de uitvoering van de VeiligPlus-aanpak, en is intern en extern het aanspreekpunt.

### Rol 5: de Bezieler

Dit is iemand (één persoon) in de top van de organisatie die het gezicht van de VeiligPlus-aanpak is. Bij voorkeur is dit een bestuurder, maar het zou eventueel ook een zorgdirecteur of locatiehoofd kunnen zijn. Belangrijk is dat deze persoon de top vertegenwoordigt, in woord en daad de VeiligPlus-aanpak uitdraagt, volledige steun van het topmanagement heeft en volledig mandaat heeft om besluiten te nemen. De belangrijkste rol van de *Bezieler* is om onvoorwaardelijke, zichtbare steun in woord en daad te bieden aan de hele organisatie bij de VeiligPlus-aanpak.

### Stap 3: Realiseren

Tijdens deze stap wordt de dialoog in teams op gang gebracht en gehouden. Stap 3 bestaat uit drie cycli van vier activiteiten. Iedere cyclus bestaat uit een Teamcoachingsessie, een Veiligheidspeiling, een teambijeenkomst (Veiligheidsdialoog) en een rondgang met de Bezieler (Veiligheidsronde). De Teamcoachingsessie bereidt de *Aanjagers* voor op het voeren van de Veiligheidsdialoog in hun team.



Door dezelfde activiteiten drie keer te doorlopen, wordt de werkwijze een onderdeel van het gewone werk en maak je het je eigen. De doorlooptijd van een cyclus is ongeveer 8 weken, vooral afhankelijk van de frequentie van teamoverleggen. De totale doorlooptijd van Stap 3 is ongeveer 24 weken. Voor meer informatie over Stap 3 Realiseren kijk op [www.veiligplusaanpak.nl/hoe-werkt-het/stap-3-realiseren](http://www.veiligplusaanpak.nl/hoe-werkt-het/stap-3-realiseren)

Na afloop van Stap 3 is in de organisatie bekend hoe veiligheid wordt ervaren door de medewerkers en wat de dilemma's zijn. De dialoog over veiligheid is in gang gezet en wordt open, respectvol en eerlijk gevoerd. De medewerkers nemen zelf vanuit hun vakmanschap verantwoordelijkheid voor het verbeteren van de veiligheid. Ook is de dialoog tussen bestuurder en werkvloer tot stand gekomen. De *Bezieler* (bestuurder) weet wat er leeft op de werkvloer, welke dilemma's er spelen. De medewerkers, *de Doeners*, voelen zich gesteund door de *Bezieler*.

### Teamcoachingsessies

Tijdens de drie Teamcoachingsessies van een (externe) teamcoach leren de *Aanjagers* hoe ze een oplossingsgericht gesprek kunnen stimuleren door middel van teamcoachen. Ze krijgen tools en methodieken aangereikt om hun eigen vaardigheden en competenties op het gebied van veiligheid te vergroten. Hiermee kunnen zij medewerkers in hun kracht zetten en hun zelfstandigheid op dit gebied vergroten.

Uitgangspunt van de VeiligPlus-aanpak zijn de vijf dimensies van een veilig organisatieklimaat. Deze zijn:

1. Prioriteit voor veilig werken bij het hoger management (*de Bezieler*).
2. Betrokkenheid van teamleiders of aandachtsvelders (*de Aanjagers*) bij veilig werken.
3. Duidelijkheid over groepsnormen en -gedrag binnen het team (*de Doeners*) als het gaat om veilig werken.
4. Communicatie over veilig werken door alle rollen binnen de organisatie.

5. Participatie van alle rollen binnen de organisatie in het verbeteren van veilig werken.

De Teamcoachingssessies voor *Aanjagers* zijn direct gericht op het verbeteren van de tweede dimensie, en indirect op de vierde en vijfde dimensie. De Veiligheidsdialoog en de Veiligheidsronde zijn gericht op het verbeteren van de eerste en derde dimensie. De gezamenlijke inzet van de verschillende onderdelen verbeteren het organisatieklimaat van de zorgorganisatie.

## Doel en werkwijze

De Teamcoachingssessies hebben tot doel:

- *Aanjagers* tools in handen geven om de kwaliteit van de interactie tussen teamleiders en medewerkers op de werkvloer te vergroten.
- dat *Aanjagers* gesprekken kunnen voeren met medewerkers vanuit een gezamenlijke visie.
- dat *Aanjagers* leren hoe ze medewerkers kunnen uitnodigen tot nadenken over en participeren in het verder verbeteren van veilig werken.

De werkwijze van het teamcoachen is gebaseerd op een manier van coachen die is beschreven door Marijke Lingsma, Monique Bolungen, Roy de Brabander (Werkboek Teamcoaching en nu echt aan de slag) en Esther de Haan (Kookboek voor teams, 20 praktische oefeningen voor de teamcoach).

Het onderdeel teamcoaching in de VeiligPlus-aanpak is een eerste aanzet tot leren teamcoachen. In drie dagdelen maakt u kennis met het teamcoachen. Een volledige leergang teamcoaching duurt 6 dagen, of in een post-hbo erkende leergang 11 dagen.

Informatie over een leergang teamcoaching die aansluit bij de stof van de VeiligPlus-aanpak is te vinden op: [www.dehaanorganisatiecoaching.nl](http://www.dehaanorganisatiecoaching.nl), [www.roydebrabander.nl](http://www.roydebrabander.nl) of [www.cvli.nl](http://www.cvli.nl).

## Bijeenkomsten en opdrachten

### Bijeenkomst 1

De vaardigheden die je hier leert, pas je toe bij het voeren van de Veiligheidsdialoog: het gesprek met je medewerkers over de uitkomsten van de stellingen waarop ze van te voren online of schriftelijk hebben gereageerd. Het doel van de gesprekken is te komen tot gezamenlijke afspraken met je team, die bijdragen aan het verhogen van een veilig werkklimaat.

Als *Aanjager* is het belangrijk dat je in staat bent gedragsverandering van medewerkers te bewerkstelligen. Gedragsveranderingen zijn alleen mogelijk als mensen hun percepties over onderwerpen veranderen (Homan, 2005): als mensen hun beelden over de werkelijkheid veranderen, ontstaat er ruimte voor nieuw gedrag (Senge, 1990). De activiteiten voor gedragsverandering zijn erop gericht dat mensen zelf gaan nadenken over nieuwe betekenissen, nieuwe beelden van werkelijkheid. Coachen is de meest duurzame manier om dat voor elkaar te krijgen. Daarom is dit programma gericht op het ontwikkelen van de competenties van *Aanjagers* als coach. Het is de bedoeling dat *Aanjagers* leren hoe ze dit op teambijeenkomsten (en later in werkoverleggen) kunnen doen.

In grote lijnen ziet het programma er als volgt uit:

15 minuten	Welkom en kader van de VeiligPlus-aanpak
15 minuten	Kennismaken
15 minuten	Petten van de <i>Aanjager</i>
45 minuten	Oefenen met de coachpet
10 minuten	Koffiepauze
15 minuten	Reflectie op de oefening
10 minuten	Succesfactoren van teamcoachen
15 minuten	Visie als meetlat
30 minuten	Oefenen neerzetten meetlat in gesprek met medewerkers
15 minuten	Opdracht en afsluiten

### Opdracht

- Start de Veiligheidsdialoog met je team op een manier die je tijdens deze bijeenkomst hebt geleerd. Dat creëert gezamenlijk eigenaarschap bij medewerkers. De stellingen die ze van te voren hebben ingevuld gaan in deze eerste cyclus over: Veilig werken op de agenda van de organisatie. Introduceer het gesprek vanuit je visie op dit thema.

- Je doet dit in aanwezigheid van een collega die observeert hoe je het gesprek voert. De observator let erop dat je het gesprek start zoals vandaag geleerd is. De observator vult bijlage 5 in.
- Verder verzamel je feedback van je medewerkers over het effect van jouw manier van gesprek voeren door hen een feedbackformulier te laten invullen. Dit formulier is te vinden in bijlage 6.
- De volgende bijeenkomst begint met het delen van de resultaten van de Veiligheidsdialoog met medewerkers.



## **Bijeenkomst 2**

In grote lijnen ziet het programma er als volgt uit:

10 minuten	Introductie programma van vandaag
20 minuten	Reflectie op ervaringen en formuleren leerdoel
20 minuten	Gezamenlijk eigenaarschap creëren en de 4 basispassen in teamcoachen
10 minuten	Koffie
90 minuten	Oefenen met de 4 basispassen & reflectie hierop
15 minuten	Opdracht en afsluiten

## **Opdracht**

- Start de Veiligheidsdialoog met je team op een manier die je tijdens deze bijeenkomst hebt geleerd. Dat creëert gezamenlijk eigenaarschap bij medewerkers. Het onderwerp uit deze 2e cyclus luidt 'Bespreikbaarheid van het thema veiligheid in het team en sociale steun, in lijn met de visie'. Ook deze keer observeert een collega hoe je het gesprek aangaat. De observator vult een observatieformulier in en levert deze de volgende bijeenkomst in.
- De volgende bijeenkomst begint met het delen van de resultaten van dit gesprek.

### **Bijeenkomst 3**

In grote lijnen ziet het programma er als volgt uit:

10 minuten	Introductie programma
30 minuten	Reflectie op ervaringen en formuleren leerdoel
20 minuten	Systeemdenken
60 minuten	Oefenen met interactiepatronen (verdieping)
10 minuten	Koffie
15 minuten	Teamontwikkelingsfasen ervaren
15 minuten	Reflectie
20 minuten	Opdracht en afsluiten

### **Opdracht**

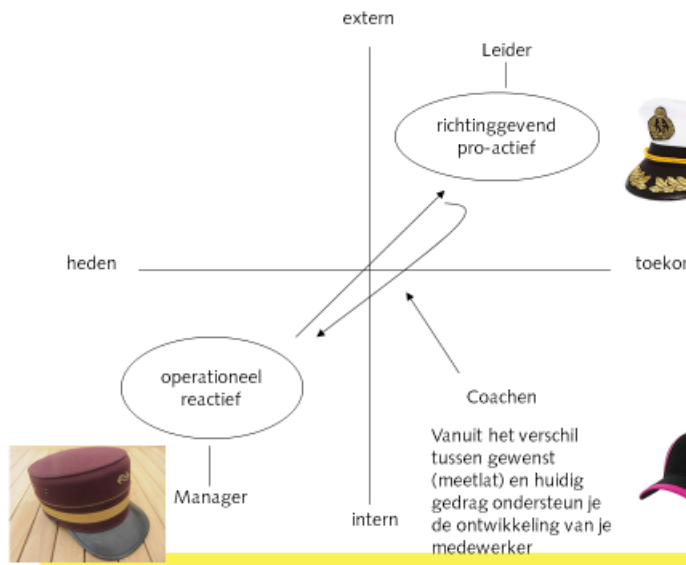
- Voer de Veiligheidsdialoog uit met je medewerkers volgens de technieken die je vandaag hebt geleerd, in aanwezigheid van een observator. De stellingen gaan dit keer over: Wat doen we als er een incident plaatsvindt? De observator vult het observatieformulier in en levert dit in bij de projectleider.

## Bijlage 1 Petten van Aanjagers

### Petten

In de rol van *Aanjager* heeft iemand een tijdelijke pet op als teamcoach. Naast die pet zijn twee andere petten te onderscheiden: de leiderspet en de managerspet. De leiderspet gaat over visie: wat is de ideale situatie ten aanzien van lichamelijk en geestelijk veilig werken. De managerspet gaat over het halen van resultaten en daarop sturen. Dat kan zijn, sturen op het nakomen van inhoudelijke afspraken (het team spreekt af allemaal een cursus over ingrijpen bij agressie te volgen) of sturen op het communicatieproces in het team (bijvoorbeeld door teamleden een beurt te geven, of stille mensen uitnodigen een inbreng te doen). De teamcoachpet gaat over het team leren hoe ze eigenaarschap kunnen nemen over zowel hun eigen manier van communiceren, als over het maken van gezamenlijke afspraken over veiligheid. Om coachend het gat te dichten tussen het ideaal vanuit de leiderspet en de huidige realiteit qua gedrag en opvattingen van de medewerkers in het voeren van een veilige dialoog.

### Petten van de teamcoach



© De Haan - organisatiecoaching

## Bijlage 2 Vier succesfactoren van een teamcoachgesprek

Om in de praktijk handen en voeten te geven aan het teamcoachen, met als doel het voeren van de veiligheidsdialoog met oog voor eigenaarschap, werken we met vier succesfactoren van teamcoachen. Op die manier ondersteunen we *Aanjagers* om te werken vanuit heldere beelden, metaforen en symbolen, door steeds op herkenbare en vergelijkbare wijze met de medewerkers in gesprek te gaan.

Succesfactoren zijn:

- Meetlat
- Eigenaarschap
- Ijsberg
- Hier en nu

### 1 Meetlat

Een meetlat kent verschillende abstractieniveaus. De visie die *Aanjagers* hebben geformuleerd is een vorm van meetlat: wat is het ideaal dat zij voor ogen hebben ten aanzien van de teamdialoog? Wat willen ze daarin met hen bereiken? Welke gezamenlijke afspraken wil het team daarover maken, op welke manier wil het team communiceren zodat ze ook in staat zijn gezamenlijke afspraken te maken?

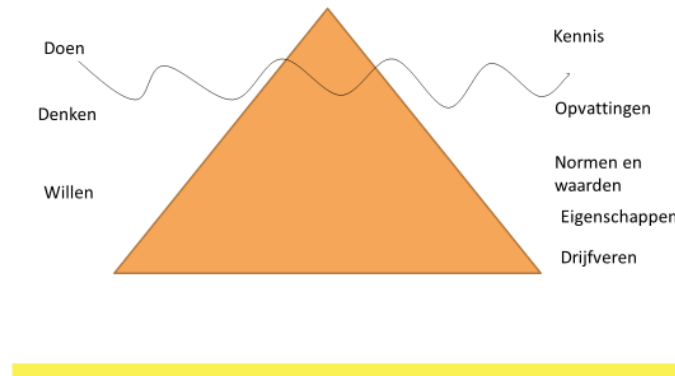
### 2 Eigenaarschap

Dit is de mate waarin teamleden zich de ideale situatie hebben eigen gemaakt en zich daar met elkaar verantwoordelijk voor voelen en maken. Dit zie je in gedrag: wat doen ze aan het onderwerp? Hoe praten ze er met elkaar over? Hoe zorgen ze ervoor dat ze hier gezamenlijk eigenaarschap voor nemen? Hoe resultaatgericht nemen ze besluiten om aan veiligheid te werken? Hoe zorgen ze dat alle medewerkers meedenken?

### 3 Ijsberg

Ijsberg is de metafoor voor menselijk gedrag: het deel onder de waterlijn, bepaalt het zichtbare deel boven de waterlijn. De eerste stap is het teamgedrag: welk hier en nu patroon is in het gedrag van het team te zien? Laat het team met vragen nadenken over hun interactiepatroon qua gedrag, om hen daar vervolgens ook afspraken over te laten maken.

**Ijsberg**



© De Haan - organisatiecoaching

#### **4 Hier en nu**

Het hier en nu is het aangrijpingspunt voor beweging: wat zie en hoor je in gedrag? Doen alle medewerkers mee, nemen collega's dat waar? Wat doen de 'dominantere' teamleden hier in? En wat doen de 'stillere' medewerkers? Hoe verloopt de interactie tussen de oude en nieuwe medewerkers? Hoe verloopt de interactie tussen de *Aanjager* en de medewerkers? Wat is het effect daarvan op gezamenlijke besluitvorming?

### Bijlage 3 Basispassen Veiligheidsdialoog met vier succesfactoren als kapstok

Om gezamenlijk eigenaarschap te creëren voor de acties ten aanzien van een veilig organisatieklimaat, begint de *Aanjager* de teambijeenkomst met de meetlat.

1. We gaan het hebben over onderwerp x. Welke afspraken willen jullie maken over onderwerp x? (meetlat)

2. Observeren van de interactie (hier en nu):

Kijk naar degene die luistert, luister naar degene die praat.

Wat zie je de luisteraar doen/non-verbaal zeggen? Wordt dit ook hardop gezegd?

Welke rol hebben de prater, welke rol hebben de stillen, spreken ze elkaar op hun gedrag aan?

Welke rol heeft de *Aanjager* in de interactie?

In hoeverre bevordert dit gezamenlijk eigenaarschap op de gezamenlijke meetlat?

3. Benoemen van de interactie (hier en nu):

‘Wat ik waarneem is dat jullie x doen.’

‘Als jullie zo met elkaar communiceren, komen jullie dan gezamenlijk afspraken maken?’

‘Als jullie niet naar elkaar luisteren, gaan jullie dan het resultaat halen?’

‘Als jullie je x het woord laten doen, wordt het dan een gezamenlijk feestje, of is het zijn feestje?’

4. Vergroten van het lerend vermogen:

‘Hoe kunnen jullie anders communiceren, zodat jullie wel het gezamenlijke resultaat gaan halen?’

5. Borgen in een procedure:

‘Welke afspraak willen jullie daarover maken?’

Daarmee heeft het team een nieuwe meetlat, die ze nodig heeft om haar resultaatgerichtheid te bevorderen. En die de *Aanjager* voor de volgende bijeenkomst weer een handvat geeft.

*In een volgend overleg gaan Aanjagers, indien nodig, in op onderliggende opvattingen (ijsberg). Dit doen ze pas als medewerkers de basiscompetenties beheersen (luisteren, zeggen wat ze denken, nieuwsgierig zijn). In het tijds kader van dit programma zijn deze aspecten van deze methodiek van teamcoachen buiten beschouwing gelaten.*

**Bijlage 4 Overzicht teamontwikkelingsfasen (naar Tuckman)**

Fase van teamontwikkeling	Kenmerken team	Gedrag Aanjager	Te ontwikkelen samenwerkings-competenties
M1 Forming	Los zand, bundeling individuen, extrinsieke motivatie, afhankelijkheid van de LG/coach.	Directe aansturing op inhoud en op individu, risico van 'postbode', oplossingsgericht.	Luisteren Communiceren Resultaatgerichtheid
Taakvolwassenheid	Gericht op eigen taak.		
M2 Storming	Subgroepjes, uitzoeken van 'zo zijn onze manieren', conflicten.	Aansturing op inhoud, druk doende met aansluitingen.	Feedback (Relationele sensitiviteit) Onderhandelen Conflicthantering Samenwerken
Taakvolwassenheid	Afstemming van taken gebeurt in subgroepjes.		
M3 norming	Gesloten team, met helderheid in normen: "wij zijn 't leukste team"; afzetten tegen de rest. Feedback gebeurt, conflicten worden opgelost.	Druk doende met aansluiting met andere teams/verbinding naar buiten; tijd voor individuen (Loopbaan).	Organisatiebewustzijn. Verantwoordelijkheid voor het groter geheel.
Taakvolwassenheid	Resultaatverantwoordelijk voor het eigen systeem.		
M4 Performing	Open team.	Leidersrol bij toerbeurt. Men coacht elkaar.	Visionair zijn Innoveren Ondernemerschap
Taakvolwassenheid	Resultaatverantwoordelijk en zelfsturend.		

## Bijlage 5 Formulier Observeren teamgesprek van collega

**Let op: de observator vult dit formulier in.** Bespreek van tevoren welke valkuil de *Aanjager* voor zichzelf ziet en waar hij/zij uit wil blijven (bijvoorbeeld door teveel zelf te praten of door de interactie in het team te sturen met beurten geven).

Activiteit	Ja/nee
<i>Aanjager</i> heeft de bijeenkomst voorbereid zoals geleerd in de coachsessies.	
<i>Aanjager</i> stelt coachende vragen over de manier van communiceren.	
<i>Aanjager</i> zorgt dat het team gezamenlijke afspraken maakt over veiligheid.	
<i>Aanjager</i> vraagt het team de gezamenlijke afspraken samen te vatten.	
<i>Aanjager</i> blijft uit zijn/haar valkuil.	

De samenvatting van de bespreking luidt:

Gemaakte afspraken zijn:



## Bijlage 6 Feedback uit het team

Onderwerp	Score 1-10
Ik voel me uitgenodigd mee te denken hoe we samen de veiligheid in ons organisatieklimaat kunnen verbeteren.	
We hebben afspraken gemaakt over de manier waarop we willen communiceren door de coachvragen van de <i>Aanjager</i> .	
We hebben gezamenlijk afspraken gemaakt over veiligheid in ons team, door de coachvragen van de <i>Aanjager</i> .	
De <i>Aanjager</i> heeft ons gevraagd de concrete afspraken aan het eind samen te vatten.	