

VAN CURE NAAR CARE: COMPETENTIEPROFIEL COACH

Om cultuurverandering rond een palliatieve zorgcultuur te realiseren, werkten we binnen het project Van Cure naar Care een coachingsprogramma uit. Ter ondersteuning daarvan werd een competentieprofiel voor de palliatieve zorgcultuur-coach opgemaakt.

1. INLEIDING

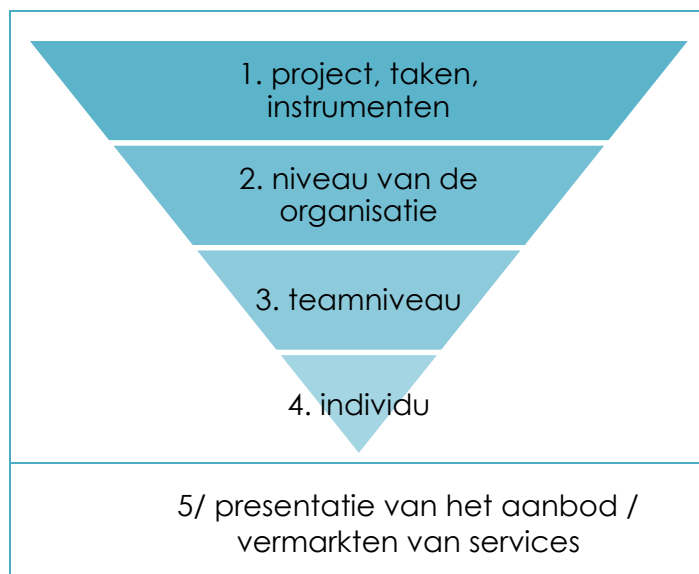
Een coach werkt op verschillende niveaus: binnen een organisatie, zowel op beleidsniveau als met individuen, moet het landschap kennen waarin een organisatie zich bevindt, ... Deze visualisatie stelt voor op welke vijf niveaus het vCnC-coachingsprogramma zich focust. Per niveau worden voor de externe coach deelvaardigheden bepaald, met daaraan gekoppelde leerresultaten en leerdoelen.

Op het niveau 'project, taken en instrumenten' wordt generalistisch gekeken naar hoe het incorporeren van de doelen en visie van het project "Van Cure naar Care" kan, en leert de coach om vlot te kunnen navigeren in de kerninstrumenten. Deze instrumenten zijn ontwikkeld binnen wetenschappelijk onderzoek, en zijn aangepast aan diverse doelgroepen en eindgebruikers ook terug te vinden op de website www.vancurenaarcare.be, bij de tools. Daarnaast wordt ook ingezet op het ambassadeurschap van de palliatieve zorghouding.

Op het niveau van de te coachen organisaties zelf, leert de coach daar behoeftes en noodzaken bloot te leggen en toont hij/zij leiderschap.

Als de coach werkt op teamniveau binnen de te coachen organisatie, zal hij/zij vooral moeten terugvallen op kennis en ervaringen met groepsdynamieken.

Op het individuele niveau zal de coach vooral de focus leggen op feedback en individuele begeleiding.



FINANCIERING

Het project Van Cure naar Care (HBC.2021.1014) wordt gefinancierd door de Europese Unie in het kader van het Relanceplan-Vlaamse Veerkracht met de steun van VLAIO. Dit stappenplan werd ontwikkeld in het kader van het project Van Cure naar Care. Meer info over Van Cure naar Care <https://vancurenaarcare.be/>

2. LEERRESULTATEN EN LEERDOELEN PER COACHINGSNIVEAU

2.1. DIDACTISCH FRAMEWORK

Om te komen tot het concrete leren van de coach, verwacht vanuit de vooropstelde leerdoelen en de daarbij passende leer- en werkvormen, wordt volgend didactisch framework gehanteerd:

Competentieniveau	Concreet (leerresultaat)	Hoe ervaren (leerdoel)	Werkvorm
Kennis	Feiten	Theoretische info (waar of niet waar)	Vorming Quiz Boekje, folder Filmpje E-learning
Inzicht	Aha! Aan elkaar kunnen linken van feiten	Nadenken Oefenen Ervaren	Casussen Oefening Simulatie Discussie Rollenspel Intervisie
Zelf inzicht	Hoe je de kennis bij jezelf toepast, theorie op jezelf toepassen	Nadenken hoe op jou van toepassing Zelfreflectie	Vragen stellen Vragenlijst Reflecteren
Vaardigheden	Het doen, het kunnen toepassen, kunnen herkennen	Doen	Toegepaste oefeningen Oefen-oefeningen Feedback geven volgens theoretische concepten
Attitudes	Je mening, achterliggende houding	VALT NAUWELIJKS TE TRAINEN	

2.2. PROJECT, TAKEN EN INSTRUMENTEN

De coach moet onderstaande beheersen, nog vooraleer hij/zij een coachingstraject aanvat:

Navigatie toepassen

De coach kan de aangereikte kerninstrumenten flexibel inzetten.

- De coach kent de zes stappen van PACE; zowel de algemene principes en info, alsook het ondersteunende materiaal.
- De coach kent het VZP+ programma; zowel de algemene principes en info, alsook het ondersteunende materiaal.
- De coach kent de kerninstrumenten die worden aangeboden via www.vancurenaarcare.be en kan deze toepassen in de praktijk.
- De coach kan vlot navigeren binnen de kerninstrumenten.
- De cursist weet welke tools in welke situatie zinvol zijn en kan ze integreren in de coachingsituatie.

Rol als coach begrijpen

De coach kent de basisconcepten van het 'Van Cure naar Care' project en past deze toe.

- De coach is overtuigd van de noodzaak om de palliatieve zorghouding breed te stimuleren, en past dit toe.
- De coach weet welke taken hij/zij heeft als coach, wat hij/zij moet doen en niet moet doen.
- De coach kent de randvoorwaarden die noodzakelijk vervuld moeten zijn om een succesvol coachingstraject te kunnen lopen en kan deze creëren.
- De coach beseft wat coaching precies wel en niet inhoudt.
- De coach kent het verschil tussen coach, leider en manager.

2.3. ORGANISATIENIVEAU

Op vlak van het coachen van organisaties zelf, moet de externe coach het volgende kennen en kunnen:

Veranderingsprocessen begeleiden

De coach kan een organisatie en de noden ervan in kaart brengen.

- De coach kan behoeftes en noodzaken blootleggen a.d.h.v. bepaalde screeningsinstrumenten (bv. de SCAN, SWOT-analyse, ...), gelinkt aan het referentiekader "Vroegtijdige zorgplanning, palliatieve zorg en levenseindezorg in een woonzorgcentrum" & het woonzorgdecreet (2019).
- De coach kan een inschatting maken van de organisatiecultuur a.d.h.v. screeningsinstrumenten, en hierover met de organisatie reflecteren.
- De coach integreert de SCAN als een objectiverend instrument: introductie, opbouw van de SCAN, voorwaarden om het op een correcte manier te gebruiken, omgaan met weerstand, er flexibel in kunnen navigeren..
- De coach kan bekrachtigen wat goed loopt en speelt in op wat al sterk is.
- De coach kan de organisatiestructuur met mandaten en verantwoordelijkheden in kaart brengen (organogram).
- De coach kan de verwachtingen goed scherpstellen ("managing expectations"), opdat de organisatie weet wat het wel en niet kan verwachten van de ondersteuning.
- De coach kan de organisatie binnen zijn context plaatsen (in de buurt, maakt deel uit van een groep, ...).
- De coach beseft dat organisaties heel verschillend kunnen zijn en dat de bereidheid tot veranderen heel verschillend kan zijn.

De coach faciliteert het veranderingsproces.

- De coach weet met wie hij/zij in gesprek moet gaan om verandering binnen een organisatie te realiseren, kan bepalen wie primair moet aansluiten bij explorerende gesprekken rond coaching (directie, middenkader, ref PZ, CRA, ...) en kan met hen concreet in overleg gaan. De coach bespreekt en identificeert samen met directie, middenkader, ref PZ, CRA, ... wie de interne procesbegeleiders/het veranderteam kunnen zijn.
- De coach motiveert de interne procesbegeleiders en ondersteunt hen bij het bekomen van een mandaat om verandering te bewerkstelligen en daartoe de nodige initiatieven te ondernemen.
- De coach formuleert samen met de interne procesbegeleiders de te bereiken doelstellingen samengebracht in een stappenplan – SMART (van effectieve verandering naar cultuur- en attitudeverandering).
- De coach maakt gebruik van ondersteunende tools.
 - Timemanagement: acties kunnen worden in de tijd uitgezet.
 - Stakeholder mapping: belangrijke actoren worden gevisualiseerd.
 - Communicatieplanning: in functie van draagvlak creëren en regelmatige updates te geven.
- Bepalen van succes, ook tussentijdse successen benoemen.
- De coach kan omgaan met uiteenlopende prioriteiten of doelstellingen (vb. werkvloer versus directie/sleutelfiguren) en begeleidt het WZC of de thuiszorgorganisatie in het bepalen van een plan van aanpak conform de gedetecteerde noden en verwachtingen.
- De coach erkent weerstand (inzake visievorming of ten opzichte van de beoogde verandering) en kan daarmee omgaan.
- De coach heeft inzicht in omgaan met veranderingsproces en kan dit inzicht en

deze kennis naar de praktijk omzetten bij het ondersteunen van de interne procesbegeleiders in hun taak.

- De coach reikt evaluatietools aan, om het proces te kunnen evalueren.

Communicatie initiëren

De coach ondersteunt organisaties in het opzetten van communicatie rond verandering.

- De coach exploreert en bepaalt welke communicatiestrategie mogelijk kan werken binnen een organisatie.
- De coach ondersteunt de interne procesbegeleider in het inventariseren van bestaande protocollen en communicatie-initiatieven binnen een organisatie.
- De coach ondersteunt het onderzoek door de interne procesbegeleider of er beleidsmatig een vorm van accountability aanwezig is om over verandering te communiceren.
- De coach ondersteunt een organisatie om draagvlak te creëren voor de nodige verandering; de coach zet technieken in die dit faciliteert.
- De coach geeft de basisprincipes (template) voor communicatieplanning door aan de interne procesbegeleider van de organisaties.
- De coach ondersteunt de interne procesbegeleider in het visualiseren van het traject, daar succesvolle beeldcommunicatie een sterke ondersteuning kan betekenen.

Expertise aantonen

- De coach is zich bewust van de eigen positie binnen een organisatie, en kan omgaan met eventuele weerstand bij de rol die hij/zij aanneemt.
- De coach beschikt over praktische organisatorische bagage om systemen op te zetten in functie van de ondersteuning van een vlotte uitvoering van het project.
- De coach kan aantonen waarom zijn/haar expertise uniek is.
- De coach overtuigt alle stakeholders over de meerwaarde van het project, in de huidige context van zorg en kwaliteit.
- De coach toont leiderschap en positioneert zichzelf als expert (zowel in het 'coachen' als in het aanreiken van ondersteunende materialen).

2.4. TEAMNIVEAU

Wat moet de externe coach kennen om de interne procesbegeleiders bij te staan binnen het eigen team van collega's?

Groepen/teams analyseren

De coach navigeert vlot binnen het team en kan de leerdoelen daaromtrent doorgeven aan de interne procesbegeleiders.

- De coach herkent verschillende profielen en kan *key players* identificeren.
- De coach brengt groepen in kaart.
- De coach weet dat verschillende profielen van mensen verschillende noden hebben om te kunnen functioneren in een professionele context.
- De coach kent de principes van groepsdynamiek en kan deze inzetten in functie van het faciliteren van veranderingsprocessen.
- De coach begeleidt de interne procesbegeleiders bij het maken van een ecogram (sociaal netwerk *mapping*), om zo het overzicht van relaties en interacties binnen een team bloot te leggen.

De coach kan omgaan met weerstand binnen een team en kan de leerdoelen daaromtrent doorgeven aan de interne procesbegeleiders.

- De coach helpt om met conflictsituaties om te gaan.
- De coach geeft de nodige ondersteuning om assessments te helpen uitvoeren.
- De coach ondersteunt om groepen aan te sturen en helpt hoe leiderschap te tonen bij moeilijke situaties.
- De coach is zich bewust van de grenzen van haar/zijn taak.
- De coach laat zich niet meeslepen in problemen binnen de organisatie. Wanneer het te complex wordt, dan is de coach in staat om de situatie op een correcte manier in te schatten en indien nodig haar /zijn opdracht terug te geven. De coach is katalysator: dingen doen ageren en reageren, maar zelf onveranderd blijven binnen dit proces.

De coach communiceert helder met een team en kan de leerdoelen daaromtrent doorgeven aan de interne procesbegeleiders.

- De coach communiceert gericht naar verschillende profielen.
- De coach helpt bij het opzetten van feedbackprocessen.

Groepen/teams begeleiden

De coach ondersteunt het opzetten van teamacties.

- De coach beschikt over technieken om teams te begeleiden en kan dit doorgeven (bv. brainstorming, discussie, ...).
- De coach geeft coachende vaardigheden door aan de interne procesbegeleider(s).
- De coach begeleidt en coacht de interne procesbegeleider(s) om de tools te integreren op de werkvloer, om de vooruitgang op te volgen, en vinger aan de pols te houden.

De coach helpt de interne procesbegeleider(s) met het concretiseren van hun opdracht.

- De coach leert de interne procesbegeleiders planmatig en stapsgewijs te werken en geeft hen de nodige theoretische kennis om aan de slag te gaan.
- De coach volgt de interne procesbegeleiders op tijdens de verschillende stappen van het verandertraject en bij het nastreven van de doelstellingen.
- De coach geeft aan – indien nodig – wanneer de plannen binnen het team moeten worden aangepast.
- De coach beseft dat de interne procesbegeleider(s) een complexe taak hebben om teams aan te sturen. Daarom zijn ze vlot bereikbaar.
- De coach biedt gepaste werkvormen aan op maat van teams (interview, bereikbaarheid, communicatietraining, ...) zodat interne procesbegeleider(s) hun taak in hun organisatie kunnen volbrengen.

2.5. HET INDIVIDU

Hoe verhoudt de externe coach zich t.a.v. de interne procesbegeleider? Hoe verhoudt de externe coach zich t.a.v. de medewerkers van de organisatie?

Individen ondersteunen

De coach kan de interne procesbegeleider ondersteunen om zo de gewenste verandering te helpen faciliteren.

- De coach stimuleert de autonomie van de individuele interne procesbegeleider, teneinde dat deze zich voldoende empowered voelt om het veranderingsproces te faciliteren.
- De coach kent methodieken om het vertrouwen van individuen op te bouwen en past deze ook toe.

De coach helpt kritisch denken.

- De coach stimuleert zelfreflectie bij de interne procesbegeleider(s).
- De coach geeft aan hoe referentiekaders van anderen gerespecteerd worden en gebruikt daarvoor concepten als NIVEA e.a.
- De coach kent het begrip *self-efficacy* en weet dat het verhogen ervan, het uiteindelijke doel is op persoonsniveau van de interne procesbegeleider(s) en de individuen binnen het team dat wordt begeleid.
- De coach stimuleert de *self-efficacy* van de interne procesbegeleider(s), en van de individuen binnen het team dat wordt begeleid.

Communicatie faciliteren

De coach geeft communicatietraining.

- De coach ondersteunt de interne procesbegeleider(s) om zo coachende en motiverende gespreksvoering aan te leren.
- De coach luistert actief, en kan deze technieken doorgeven aan de interne procesbegeleider(s).
- De coach beseft dat zowel mildheid als enthousiasme basishoudingen zijn die nodig zijn om de gewenste veranderingen te helpen ondersteunen.

Advocacy faciliteren

De coach denkt patiëntgericht.

- De coach weet dat *patient advocacy* een onrechtstreeks gevolg is van de goede integratie van 'Van Cure naar Care' en integreert daarom de basisprincipes van patiënt- en doelgerichte zorg in het coachingstraject.
- De coach ondersteunt en geeft de interne procesbegeleider(s) de nodige tools om oprechte, patiënt- en doelgerichte zorg te faciliteren.

2.6. VERMARKING VAN SERVICES

Om een coaching op te starten, moet het aanbod gecreëerd worden. Een duidelijke motivatie (pitch) waarom de coaching een meerwaarde betekent voor een organisatie, helpt om de sleutelpersonen te overtuigen. Ook dit aspect van coaching moet de coach onder de knie krijgen.

Pitching
<p>De coach beheerst technieken om een goede sales pitch te geven over welke ondersteuning hij/zij kan doen.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ De coach kan in gesprek gaan met directies<ul style="list-style-type: none">○ om het coachingsverhaal voor te stellen○ om buy-in te krijgen waarom dit nodig is○ om een groep van sleutelfiguren te verzamelen i.f.v. organisatieanalyse○ om een mandaat te bepleiten voor sleutelfiguren○ om de randvoorwaarden te creëren▪ De coach kan de noodzaak van de cultuurverandering aantonen, dit positioneren in een groter geheel, ook gelinkt aan de palliatieve zorghouding en kaders in de huidige zorgcontext.▪ De coach kan de eigen expertise aantonen, en focust daarbij op de <i>unique selling proposition</i> die hij/zij bezit: een combinatie van doorgedreven kennis en ervaring in palliatieve zorg en coachende vaardigheden.▪ De coach is zich bewust van de eigen uitstraling en gedrag, gebruikt voor de pitching aantrekkelijk ogende materialen, is qua communicatie overtuigend en helder.
Marktconform aanbod creëren
<p>De coach maakt offertes.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ De coach is verantwoordelijk voor het communiceren van de prijssetting (kwaliteit daar betaal je voor).▪ De coach is bereid met andere netwerken Palliatieve Zorg in overleg te gaan om zo samenwerking in de coaching te faciliteren.▪ De coach is voorbereid voor de valkuil 'So what?', als een potentiële klant geen interesse heeft en niet wenst in te stappen in het voorstel.
