



Een groep mensen is nog geen team



Dit verhaal komt voort uit de ervaringen van Waardigheid en trots-coaches bij de ondersteuning van verpleeghuizen met een kwaliteitsvraagstuk. Dit verhaal is onderdeel van het dossier 'Werken aan verandering' – deel 6. Teamontwikkeling en cultuur.

Er wordt wat af geregeld in zorgorganisaties, maar de vraag of de teams wel (h)echte teams zijn, komt lang niet altijd aan bod. Terwijl goede zorg bijna niet zonder een goed team kan. En met het kleinschalig wonen is het er niet gemakkelijker op geworden. Zorgverleners staan vaak alleen op de groep, spreken en zien elkaar veel minder dan vroeger. Daarom is aandacht voor teamontwikkeling nog belangrijker. Toch is dat niet de eerste prioriteit van bestuur en management.

Kloof tussen bestuur/management en teams

In de waan van alledag wordt het nog wel eens vergeten: de teams betrekken bij nieuwe ontwikkelingen. "Oeps, ze moeten zelforganiserend worden, maar we hebben het niet vooraf met hen overlegd." Dat kan

natuurlijk niet. Je verwacht van medewerkers dat ze meer (regel)ruimte nemen, maar in het voortraject krijgen ze die niet. Ze mogen niet eens hun mening geven. Geen wonder dat teamleden weerstand voelen. Het is niet: wij bedenken bovenin de organisatie hoe het moet en onderin voeren ze het uit.

Je ziet het ook in teamoverleggen. De teamleider neemt een groot deel van de tijd in beslag om het team te laten weten wat er allemaal in de organisatie gebeurt, wat er verandert, wat er van het team verwacht wordt. Pas in de rondvraag komen de dilemma's en problemen van het team aan bod. Maar dan is er geen tijd meer om daar op in te gaan.

Als de cliënt en de zorg bij u op nummer 1 staan, geef dan het goede voorbeeld tijdens het teamoverleg en heb het over die zorg en over de voorwaarden voor goede zorg.

Kenmerken van een goed team

Een groep mensen is pas een team als er aan een aantal voorwaarden is voldaan:

- Vertrouwen
- Samenwerking en verbinding
- Kennis van elkaars kwaliteiten
- Adequate communicatie
- Diversiteit en goede rolverdeling
- Gedeelde visie en uitgangspunten.

Een hecht team zal niet vanzelf ontstaan. Besteed aandacht aan teamontwikkeling, aan alle kenmerken van een goed team.

Teamontwikkeling

Zet een groep mensen bij elkaar en je hebt een team – dat is wat al te kort door de bocht. Toch is dat wat er vaak gebeurt. Maar een hecht team zal niet vanzelf ontstaan. Besteed aandacht aan teamontwikkeling, aan alle kenmerken van een goed team.

Vertrouwen

Het begint met vertrouwen: kan ik mijn cliënt overlaten aan een collega? Kan ik ervan op aan dat zij niet achter mijn rug om iets over mij zegt, maar mij er direct op aanspreekt? Is er roddel en achterklap? Zijn er

onzekerheden – organisatieveranderingen, bezuinigingen? Het gaat om vertrouwen in elkaar en vertrouwen in de organisatie. Vertrouwen moet groeien. Heb geduld, maar praat vooral met het team over wat zij belangrijk vinden, waar ze tegenaanlopen, waar hun twijfels en angsten zitten.

Adequate communicatie

Een goed team communiceert adequaat met elkaar. Van Dale definieert communicatie als “contact, gemeenschap; verbinding, verkeer” (Van Dale). Volgens Wikipedia is communicatie “een activiteit waarbij levende wezens betekenissen uitwisselen door op elkaars signalen te reageren. Het Latijnse woord *communicare* slaat terug op “iets gemeenschappelijk maken.” (Wikipedia). Aan die gemeenschappelijkheid ontbreekt het nogal eens. Het is vaker zenden en ontvangen dan tot iets gezamenlijks komen. Je ziet bij alle partijen hoe moeilijk het is om feedback te geven, om echt te horen wat de ander zegt, om een dialoog te voeren, om de juiste boodschap over te brengen, om de juiste signalen af te geven. Niet iets dus om zomaar overheen te stappen. Vaak hebben medewerkers al wel een training over bijvoorbeeld feedback geven gekregen, maar dat is niet voldoende. Ze moeten daadwerkelijk in de praktijk geholpen worden het op een goede manier te doen.

Samenwerking en verbinding

Die samenwerking en verbinding ontstaan niet vanzelf. Management en teamleiders moeten hier expliciet aandacht aan besteden. Teams moeten gestimuleerd en geholpen worden om een team te worden. Niet alleen in de samenwerking met elkaar, maar ook in de samenwerking met cliënten, met mantelzorgers, met ondersteunende diensten binnen de eigen organisatie.

Benutten van elkaars kwaliteiten

Het geeft niet dat niet iedereen alles kan, als de teamleden maar gezamenlijk in staat zijn te doen wat ze moeten doen. Maar dan moeten ze wel van elkaar weten wie welke expertise heeft en waar nog hiaten zitten. Breng die deskundigheden in beeld en heb het er met elkaar over – pas dan kunnen ze benut worden.

Diversiteit en goede rolverdeling

Hoe diverser een team hoe groter de kans dat alle kwaliteiten vertegenwoordigd zijn. Het team moet kleur hebben. Zitten er mensen in die creatief zijn, die structuur aanbrengen, die anderen kunnen motiveren, die resultaatgericht zijn?

En zijn de verschillende rollen goed verdeeld en goed vertegenwoordigd? Belbin noemt het:

- Doen: bedrijfsman en brononderzoeker
- Denken: plant en monitor
- Willen: vormer en voorzitter
- Voelen: zorgdrager en groepswerker

Denk ook bij het werven van nieuw personeel eens na over wat het team nog mist.

Gedeelde visie en uitgangspunten

Iedere zorgverlener verleent de zorg een beetje op haar eigen manier. Niets mis mee. Maar er moeten wel een gedeelde visie of gedeelde uitgangspunten zijn. Wat vinden het team belangrijk in de zorg? Wat zijn de kernwaarden? Waar willen ze met deze cliënt naartoe werken? Probeer daar overeenstemming over te vinden. Een teamverdrag kan daarbij helpen.

Ondersteunende diensten

De nadruk ligt op de samenwerking binnen het team, maar vergeet ook de samenwerking met anderen in de organisatie niet. En dat moet van twee kanten komen. Zijn de ondersteunende diensten wel ingesteld op vragen van het team? Zijn ze ervan doordrongen dat ze ondersteunend moeten zijn? En zo ja, waaruit bestaat die ondersteuning dan? En is dat wel wat de teams nodig hebben? Zijn processen op elkaar afgestemd? En ook hier geldt: je kunt het op papier goed geregeld hebben, maar als er geen persoonlijk contact is tussen team en ondersteunende dienst, als ze elkaar niet kennen, niet van elkaar weten wie wat doet, blijven ze ieder op hun eigen eiland, al dan niet mopperend op elkaar.

Meer weten

- Alle verhalen en instrumenten zijn gebundeld in het dossier [‘Werken aan verandering’](#)

tags:

[Verandermanagement](#) (57)