



## Teamvorming



*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.*

Een goede sfeer, prettige samenwerking, dat is wat elk team wil. Maar soms komt er een kink in de kabel. Er is onrust vanwege bezuinigingen of reorganisaties, het ziekteverzuim is hoog, een paar medewerkers verstieren de boel, de leidinggevende vertrekt, de cliënten worden steeds complexer en daar is het team niet op voorbereid. Kortom, legio redenen waarom een team (tijdelijk) niet optimaal functioneert. Doe er iets aan; het komt het team, de cliënten en uw organisatie ten goede.

Er is sprake van een goedfunctionerend team als de volgende factoren aanwezig zijn:

- Voldoende externe druk.
- Voldoende interne afstemming.

- Goed omgaan met in- en uittredende medewerkers.

## Externe druk

We zijn snel geneigd te zeggen: “Laten we de teams maar niet belasten met al die externe informatie, ze hebben het al zo druk.” Maar het gevolg is dat medewerkers niet weten wat er in het veld gebeurt, welke ontwikkelingen op hen afkomen, wat er intern gebeurt, wat dat voor hen betekent, hoe hun cliëntpopulatie zich ontwikkelt en wat voor gevolgen dat heeft. Ze kunnen zich niet voorbereiden, zich niet instellen op wat komen gaat. Ze hebben constant het gevoel dat alles hen maar overkomt. Het gevaar is dat ze zich afsluiten voor de buitenwereld, hun eigen ding gaan doen. Die externe druk is er altijd, houd medewerkers daar niet van weg maar neem hen mee. Doe het wel zo dat het past bij het team; dat vereist fingerspitzengefühl.

## Interne afstemming

Wat voor team willen we zijn? Hoe kijken we naar onze cliënten? Wat vinden we goede zorg? Welke kennis en vaardigheden hebben we daarvoor nodig? Welke zorginhoudelijke ontwikkelingen spelen er? Allemaal vragen die het team zelf moet beantwoorden. Deze interne afstemming is van levensbelang. Wanneer er niet meer gepraat wordt met elkaar, door tijdsdruk of onderlinge vetes, is er geen sprake meer van een team, maar van los zand, met alle gevolgen van dien. Bied tijd, ruimte en gelegenheid voor afstemming, voor teamoverleg, voor onderling overleg, voor de dialoog, maar ook voor groepsactiviteiten. Het komt het team, maar zeker ook de kwaliteit van zorg, ten goede.

## In- en uittredende medewerkers

De eerste klap is een daalder waard, een goed begin is het halve werk. Allemaal waar als het gaat om intredende medewerkers, of dat nu een nieuwe collega is of een uitzendkracht. Wat vertellen we mensen die binnen de groep treden? Hoe zijn onze mores? Wordt iemand goed ontvangen? Krijgen ze een positief beeld van het team en de organisatie? Worden ze goed op weg geholpen of moeten ze het zelf maar een beetje uitzoeken? Zo'n eerste beeld zet meteen de toon. Als die negatief is, is het lastig deze medewerkers nog mee te krijgen.

Ook met uittredende medewerkers moet zorgvuldig worden omgegaan. Ze brengen hun verhaal naar buiten. Maar dat niet alleen. Als ze op een vervelende manier weggaan, kan dat voor de blijvers een onveilige situatie opleveren. Hoe gaat het verder met mij? Ben ik de volgende in de rij?

## Aanpak teamvorming

Een (soms ernstig) beschadigd team weer op de rails krijgen, is niet eenvoudig. Positieve aandacht en goed luisteren, daar begint het in ieder geval mee.

*Teamoverleg*

In een teamoverleg is het belangrijk dat er voldoende wordt uitgewisseld en dat iedereen meedoet, dat er geen subculturen ontstaan of groepsvorming optreedt binnen het team. Laat niet toe dat mensen afhaken, maar betrek ze erbij. Dat geldt ook voor mensen die weinig zeggen. Dat hoeven niet per se afhakers te zijn, maar het blijkt wel van belang dat iedereen evenveel zegt. Door je mening te geven in een groep, ben je veel eerder geneigd je aan de afspraken te houden. Als iedereen zijn zegje doet, ga je wat aan met elkaar, je doet elkaar bij wijze van spreken een belofte.

### *Positief voeden*

Hoe vaak worden teams positief gevoed? Hoe vaak zeggen we tegen medewerkers dat ze iets goed gedaan hebben? Dat valt vies tegen. En bedenk daarbij dat een negatief bericht er vaak harder inhakt dan een positief bericht en je weet hoe de sfeer is. Dus geef vaker een compliment en bouw positieve activiteiten in, zoals een waarderende audit.

### *Hulp aan een beschadigd team*

Hulp aan een beschadigd team begint met een gesprek. Een langdurig gesprek waarin de teamleden mogen spuien wat hen bezighoudt; waarin de gespreksleider de juiste vragen stelt, niet oordeelt, zijn mening niet geeft, maar wel luistert, kijkt en let op de interne afstemming. Met zo'n gesprek breng je de interne teamnorm naar boven. Vat aan het eind die norm samen en vraag of ze zo graag verder willen gaan. In de meeste gevallen blijken ze dat niet te willen. Ze zouden graag anders in het werk staan. De volgende stap is ze daarbij te helpen. Hoe zouden jullie het wel willen? Wat is voor jullie belangrijk? Hoe zouden we dat kunnen bereiken? Wat moet je daarvoor zelf doen? En wat heb je nodig van de organisatie?

## **Meer weten**

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

---

### **tags:**

[Verandermanagement](#) (57)