

Teamontwikkeling: meer kwaliteit én meer plezier

Hoe teams in vijf stappen opnieuw energie krijgen

P5 COM

INSPIRING PERFORMANCE

Als de samenwerking in een team stroef gaat

... zitten medewerkers niet lekker in hun vel

... stijgen het ziekteverzuim en het personeelsverloop

... blijven de prestaties achter

En dit gaat ten koste van het allerbelangrijkste: de kwaliteit van zorg.



Dat kan anders. Onze ervaring is dat teams opnieuw energie krijgen als collega's ...

... gaan voor een gezamenlijk doel

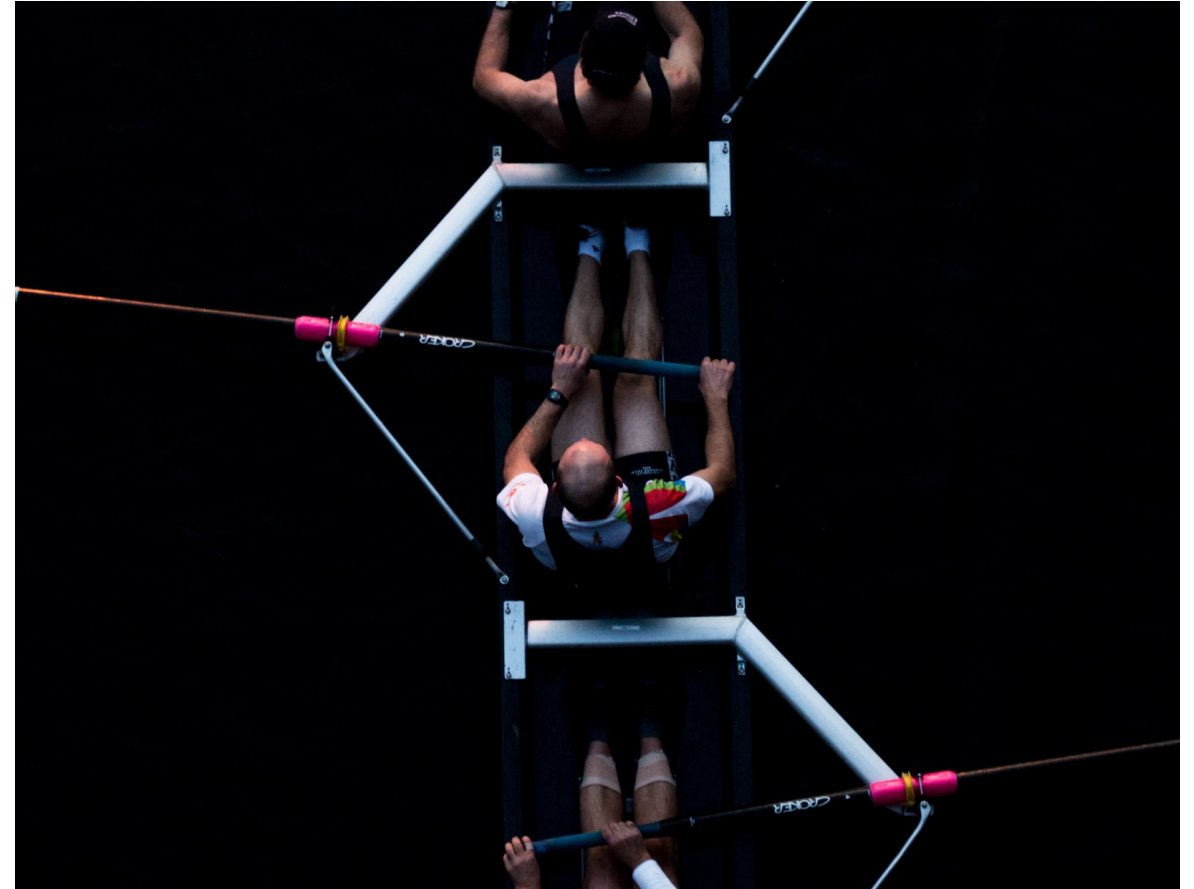
Dat betekent: de cliënt of patiënt echt centraal.

... regie krijgen en elkaar aanspreken op afspraken

Gemiddeld is slechts de helft van de zorgmedewerkers tevreden over de mate van zelfstandigheid, blijkt uit onderzoek van TNO.

... werken in een sfeer van openheid, vertrouwen en respect

Dat zijn de basisvoorwaarden voor werkgeluk, blijkt uit verschillende onderzoeken.



**Samen met u werken we in vijf
stappen (én in korte tijd) aan
meer plezier en kwaliteit.**

Stappenplan: van analyse naar breedgedragen plan

1

Teamontwikkeling
objectiveren

2

Grondoorzaken
analyseren

3

Resultaten
bespreken

4

Verbeterplan
maken

5

Verbeteringen
implementeren

Stap 1: Teamontwikkeling objectiveren, hoe gaat het nu?

1. We verzamelen feiten

Wie zitten er in een team, welke overlegvormen en communicatiekanalen zijn er? Dat brengen we in kaart.

2. We horen ervaringen

Met elk teamlid bespreken we wat hij of zij vindt van het teamfunctioneren, waarom het teamlid dat vindt en wat zijn of haar eigen rol daarin is.

3. We observeren interactie

We willen zien hoe teamleden met elkaar omgaan. Daarom schuiven we aan bij bijvoorbeeld MDO's, teamoverleggen en intervisiebijeenkomsten.



Een voorbeeld in een GGZ-instelling

Onlangs gingen we aan de slag in een van de klinieken van een GGZ-instelling. Daar verliep de samenwerking stroef, en het lukte niet zelfstandig een positieve wending te maken.

De kliniek behandelt cliënten met angststoornissen, depressie, trauma en persoonlijkheidsstoornissen. Iedere afdeling heeft eigen verpleeg-kundigen, de behandelaren werken voor alle drie de afdelingen, en de vaktherapeuten werken voor de hele GGZ-instelling.

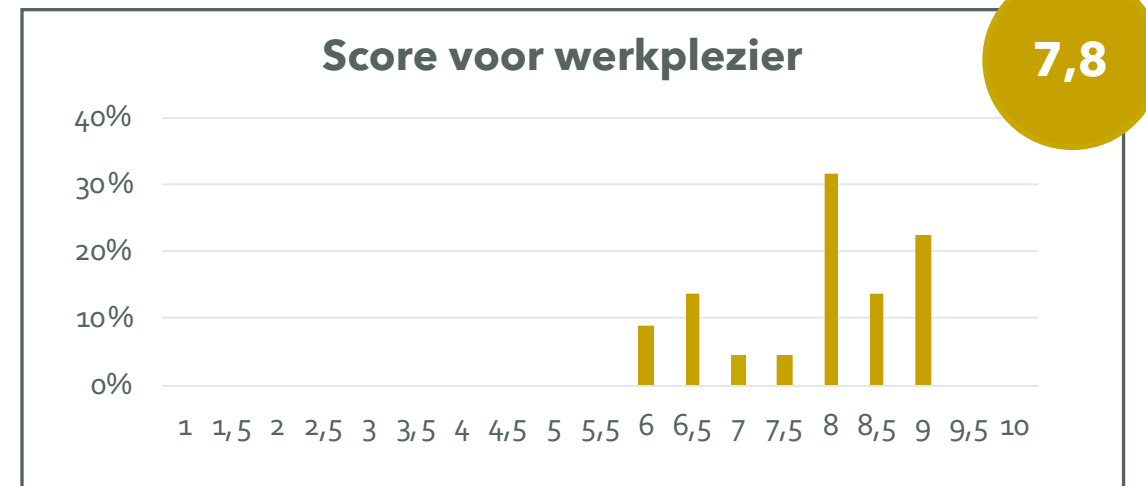
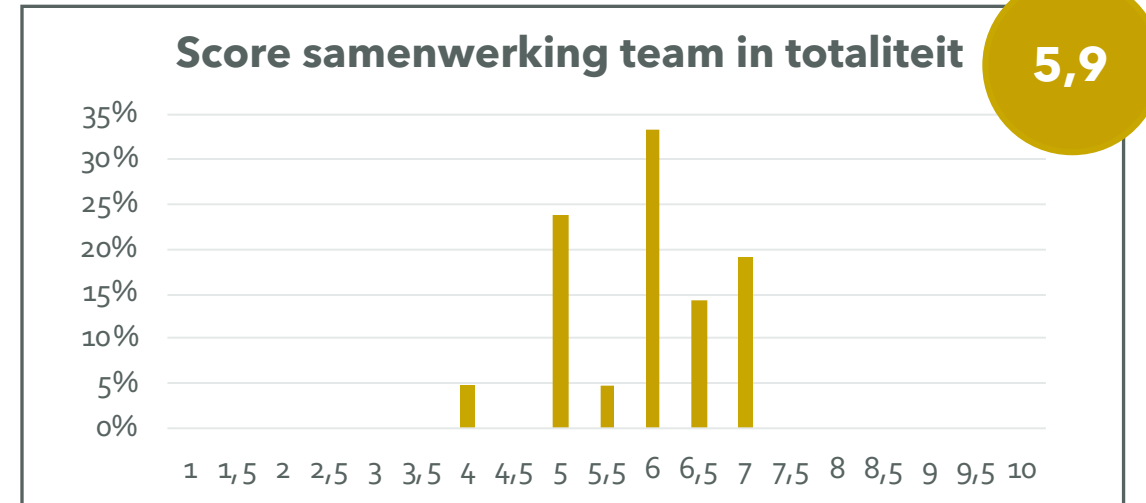


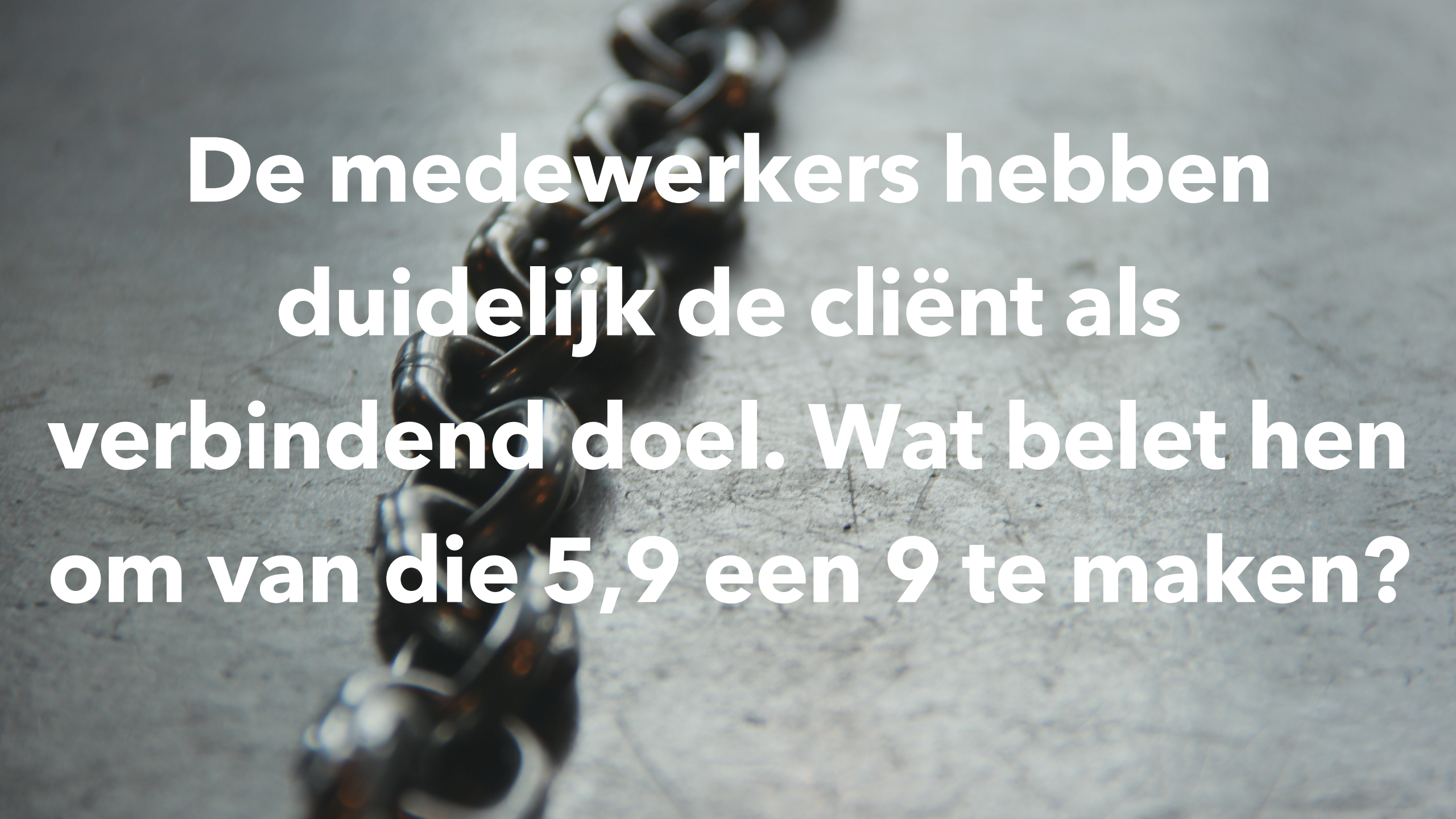
Hoe is de teamontwikkeling in deze kliniek?

In de voorbeeldinstelling bleek onder meer dat medewerkers de samenwerking met een 5,9 waardeerden, en het werkplezier met een 7,8.

Het werkplezier werd dus uit iets anders gehaald dan het team. Negen van de tien medewerkers haalt het plezier uit het werken voor de cliënt.

Medewerkers gaven verder aan dat het niet soepel functioneren van het team 'een gegeven is'.





**De medewerkers hebben
duidelijk de cliënt als
verbindend doel. Wat belet hen
om van die 5,9 een 9 te maken?**

Stap 2: Grondoorzaken in kaart brengen

We weten nu hoe een team functioneert, wat de ervaringen zijn en hoe die uitpakken in de praktijk. De volgende stap is verklaren hoe dat komt.

Door informatie te combineren, brengen we grondoorzaken in kaart.



Grondoorzaken: er was geen gelijkwaardigheid

In de kliniek uit het voorbeeld zagen we dat de samenwerking niet gebaseerd was op gelijkwaardigheid:

- 'Ondergedrag' vanuit verpleegkundigen naar behandelaren
- 'Bovengedrag' vanuit verpleegkundigen naar cliënten
- 'Ondergedrag' vanuit leidinggevenden naar medewerkers



Grondoorzaken: medewerkers bespraken deze ongelijkwaardigheid niet, maar klaagden wel

De heersende cultuur in de voorbeeldinstelling was klagen. Medewerkers trokken elkaar mee in negativiteit. Dat wilden ze niet, maar deden ze toch. Het lukte hen niet om vanuit de betrokkenheid die er wel degelijk was, hun invloed proactief te vergroten.



Grondoorzaken: er waren geen heldere afspraken, of teamleden hielden elkaar er niet aan.

In de voorbeeldinstelling was geen heldere gedeelde visie op behandeling, behandelbeleid, en het behandelprogramma.

Ook waren er geen heldere afspraken over de organisatie van het werk en de omgang met cliënten.

Als afspraken er wél waren, vonden medewerkers het moeilijk om elkaar er op een open constructieve manier op aan te spreken.



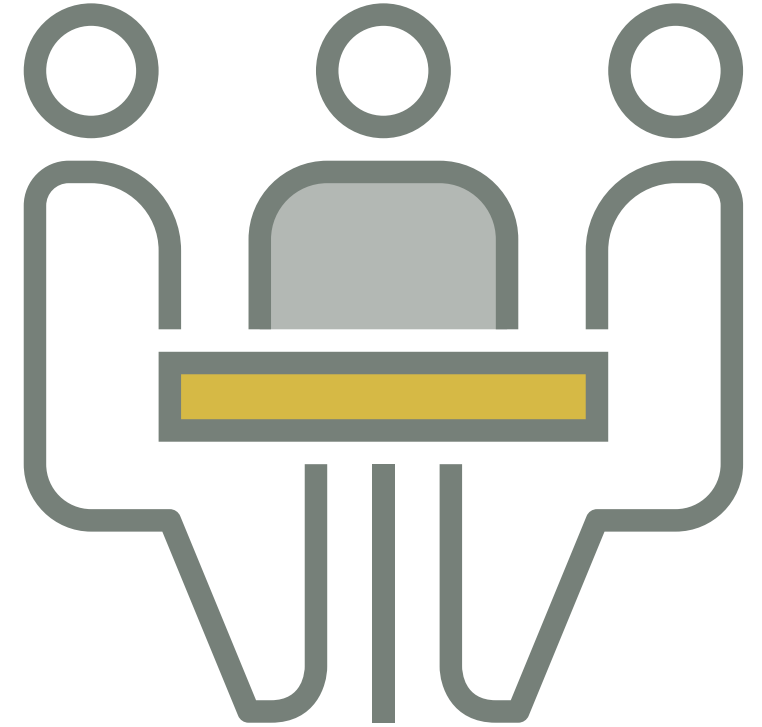
Grondoorzaken: er was afstand door praktische verschillen

In de voorbeeldinstellingen waren er allerlei kleine praktische zaken die de afstand vergrooten. Zo zagen de medewerkers van afdeling A en B er tegenop om in te vallen op de hectische afdeling C. En hadden de medewerkers van afdeling C het gevoel dat de medewerkers van A en B daar inderdaad niet bekwaam voor waren. Een andere kwestie was dat vaktherapeuten geen formeel onderdeel van het team waren en dat behandelaren in een ander gebouw werkten.



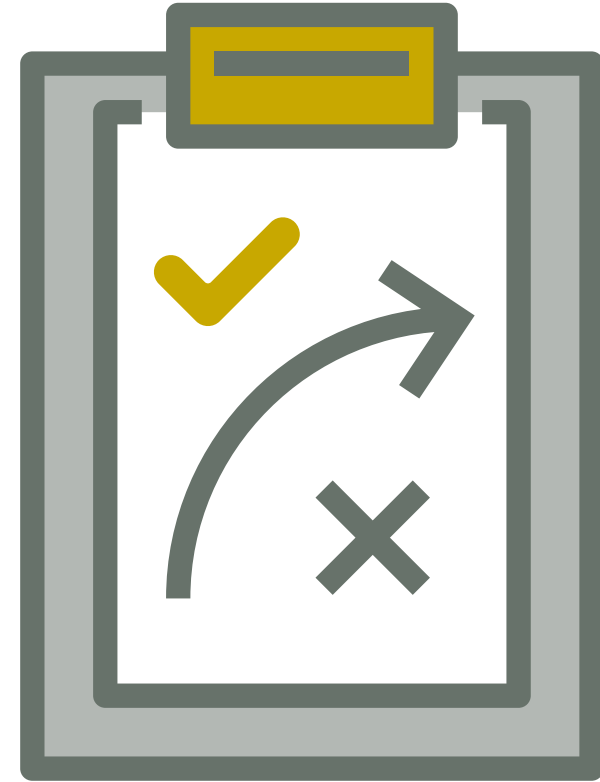
Stap 3: resultaten bespreken in het team

We bespreken in groepen van 8 tot 10 mensen de objectivering van de teamontwikkeling en de grondoorzaken. We vragen het team hierop te reflecteren en aan te vullen. Zo voeren we het gesprek over de huidige en de gewenste situatie én de richting van oplossingen om aan te werken.



Stap 4: persoonlijk verbeterplan maken

In de groepssessie vragen we ieder teamlid wat zijn of haar bijdrage gaat zijn aan de verbetering van de samenwerking. Wat mag je van mij verwachten en waar mag je mij op aanspreken?



Voorbeeld persoonlijk verbeterplan

Ik ga het volgende DOEN:	...
Dat is voor MIJ belangrijk omdat:	...
Ik denk dat dat voor het TEAM belangrijk is omdat:	...

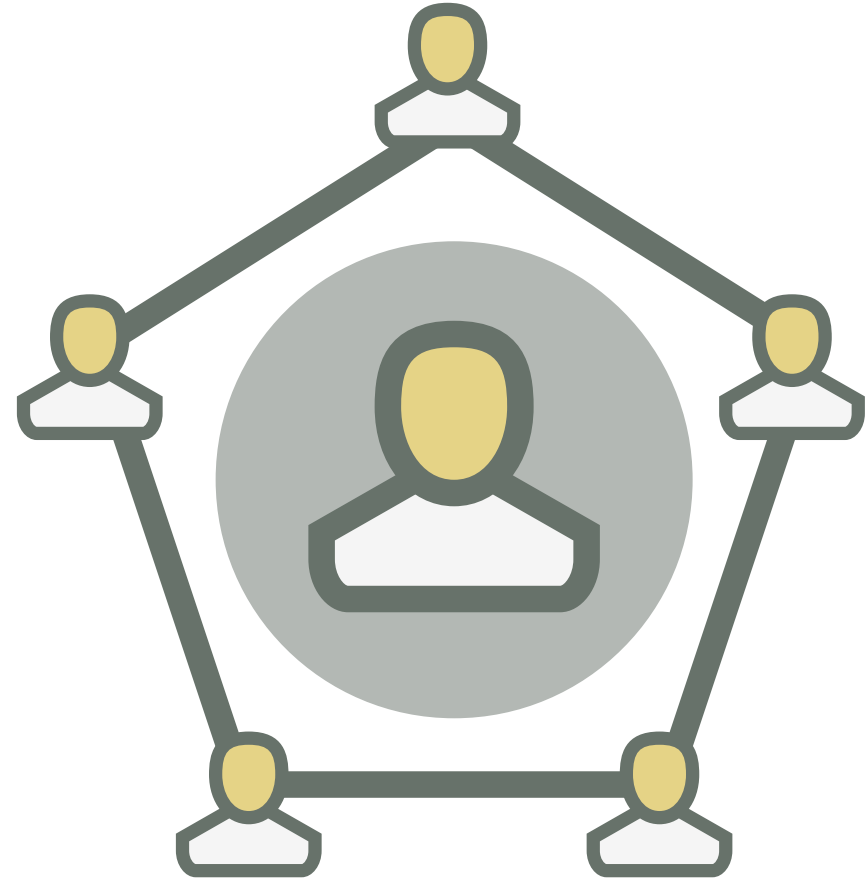
Stap 5: integratie en implementatie in het team

Delen en afspraken maken

In een afsluitende sessie presenteert iedereen zijn of haar persoonlijke belofte. Zo vergroten we het eigenaarschap.

Ook maken we afspraken over hoe we elkaar hier scherp op gaan houden, en feedback op geven.

Elk aanbod wordt daarna toegevoegd aan een poster op de muur in de kamer van het team.



Terug naar de voorbeeldkliniek. Wat medewerkers zeggen te hebben geleerd

Het is de zorg voor de cliënt die ons verbindt

Iedere cliënt heeft recht op:

- een goed samengesteld en samenhangend plan
- waarmee gezamenlijk aan de doelen van de cliënt wordt gewerkt
- en waarbij iedere discipline (en ook de cliënt en haar/zijn systeem) vanuit de eigen deskundigheid de best mogelijke bijdrage levert.

Wij zijn niet gelijk maar wel gelijkwaardig

Ons werk is per definitie multidisciplinair.

- Omdat wij onze cliënten recht willen doen en omdat we ons eigen vak serieus nemen, stellen we ons op als gelijkwaardige partners.
- En daarbij past een proactieve houding waarbij we elkaar mogen aanspreken.
- Aanspreken heeft alleen zin op van tevoren gemaakte afspraken. Dus hebben we een heldere en gedeelde visie op behandeling nodig. Die gaan we samen maken.

Regie nemen maakt blij

Ieder teamlid heeft een verantwoordelijkheid als:

- Producent
- Specialist
- Participant
- Weerstandsdetector
- Doelendrager

Op al deze punten regie nemen en van alle collega's ook mógen nemen maakt mij in mijn werk een volwaardiger, en gelukkiger mens.

De opbrengst

Direct verandering én energie ...

1. Al tijdens het proces is er voor iedereen een merkbare, energiegelovende verandering.
2. Het scherp analyseren van grondoorzaken en deze op positieve manier bespreekbaar maken, geeft iedereen praktische handvatten en goede moed.
3. Aan het einde zijn er goede afspraken over follow up en borging.

... tegen lage kosten

1. Tijdsinvestering per teamlid: ca. 7 uur.
2. Tijdsinvestering leidinggevende: ca. 2 dagen.
3. Tijdsinvestering P5COM-consultant: ca. 9 dagen.



**Benieuwd wat u kunt doen
om uw team verder
te ontwikkelen?**

**Neem dan contact op
met Harm Quax.**



OPERATIONS DIRECTOR

Harm Quax

'Ziet u verbeterkansen
voor uw team?
Ik bespreek de
mogelijkheden
graag met u.'

h.quax@p5com.eu
+316 1346 4630



P5 COM

INSPIRING PERFORMANCE

www.p5com.eu

+31 (0)35 531 00 62

info@p5com.eu