

IRA JANSSENS-VERHEUGEN

PRETTIG SAMENWERKEN

IN DE

HUISARTSEN PRAKTIJK



Breng met het
zandlopermodel
betere onderlinge
samenwerking en
meer werkplezier
in de praktijk

Voorwoord	4
Inleiding	5
Hoofdstuk 1 Hoe werkt het zandlopermodel?	10
1.1 Drie elementen in goede samenwerking	10
1.2 Stappen binnen het zandlopermodel	12
1.3 Aan de slag!	13
STAP 1 TEAM	
Hoofdstuk 2 Waaraan herken je een team?	17
2.1 Kenmerken van een team	17
2.2 Taak en relatie	18
2.3 De meerwaarde van samenwerken	20
2.4 Benodigde eigenschappen en vaardigheden voor samenwerken	21
2.5 Soorten teams	23
2.6 Teamscan	26
Hoofdstuk 3 Wat is het fundament van samenwerken?	27
3.1 Vijf fundamentele niveaus	27
3.2 Missie, visie en waarden	28
3.3 Doelen en strategie	31
3.4 Rollen, taken en verantwoordelijkheden	32
3.5 Werkprocedures en -afspraken	34
3.6 Teamsamenstelling	36
STAP 2 INDIVIDU	
Hoofdstuk 4 Behoeften en emoties op je werk: wat moet je ermee?	44
4.1 De basis van samenwerken	44
4.2 De twaalf psychologische behoeften	45
4.3 Hoe gevoelens je gedrag sturen	53
Hoofdstuk 5 Welke rol spelen persoonlijkheden binnen een team?	56
5.1 Persoonlijkheid ontrafeld in de typetheorie	56
5.2 De samenstelling van een type	58
5.3 De vier dimensies onder de loep	59
5.4 Vier temperamenten	65
5.5 Types in je team	69
STAP 3 TEAMWORK	
Hoofdstuk 6 Wat zijn de ongeschreven wetten van een team?	76
6.1 Organisatiecultuur	76
6.2 Communicatie	84
6.3 Leiderschap	95
6.4 Besluitvorming	103
6.5 Conflicten	111

Hoofdstuk 7 Welke dynamiek is er in een team?	117
7.1 Groepsdynamiek in je team	117
7.2 Sociale identiteit	121
7.3 Groepsdenken	124
7.4 Verantwoordelijkheidsgevoel	137
7.5 Omgaan met weerstand	139
7.6 Temperament en groepsdynamica	142
STAP 4 TOOLS	
Hoofdstuk 8 Hoe staat het team ervoor?	150
Hoofdstuk 9 Hoe zet ik koers naar de ideale praktijk?	155
9.1 Een inspirerend missie-visie-waardendocument	156
9.2 Het formuleren van je missie-visie-waardendocument	160
9.3 Missie-visie-waarden en de typetheorie	161
Hoofdstuk 10 Hoe pas ik situationeel leiderschap toe?	164
10.1 Leidinggeven	164
10.2 Situaties inschatten	166
10.3 Competentie	167
10.4 Leiderschap, gedrag en stijl	175
10.5 Situationeel leidinggeven	179
10.6 Leiderschap en temperament	186
Hoofdstuk 11 Hoe voorspel ik interactie en gedrag?	189
11.1 De dimensies in de Roos van Leary	190
11.2 Voorspelbaarheid van gedragingen	194
11.3 Weerstand in de communicatie	197
11.4 Gedragsinterventies praktisch toepassen	199
11.5 Interactie en de typetheorie	207
Hoofdstuk 12 Hoe geef en ontvang ik feedback?	212
12.1 De noodzaak van feedback	213
12.2 Het Johari-venster	213
12.3 De werking van feedback in je team	215
12.4 Feedback geven	217
12.5 Feedback ontvangen	221
12.6 Feedback en temperament	222
Hoofdstuk 13 Hoe ga ik om met een conflict?	227
13.1 Het conflictmodel en conflictstijlen	227
13.2 Je conflictstijl en persoonlijkheid	242
Hoe nu verder?	245
Over de auteur en over Praktijk Glansrijk	246
Dankwoord en nawoord	247
Bronnen	248
Over het Liliane Fonds	250
Bijlagen	251
Register	258

Bijna iedere praktijkhoudende huisarts die ik spreek, en dat zijn er best een aantal in mijn psychologisch organisatieadviesbureau voor huisartsen, heeft moeite met zijn leidinggevende rol en de aansturing van zijn team. Vaak hoor ik de huisarts zeggen: "Ik ben er niet voor opgeleid. Het is me onduidelijk wat ik moet doen en waarop ik moet letten."

Ik geloof dat een betere samenwerking zorgt dat je als huisarts energiek en bevlogen blijft. Het is mijn missie om alle huisartsen te bereiken die meer willen weten over prettig samenwerken. Soms is het managen van de praktijk een echte worsteling met alle bijbehorende stress. En dat terwijl de druk op de huisarts al zo hoog is! Die extra stress is vervelend, zeker omdat ik er van overtuigd ben dat het niet nodig is. Er is al veel bedacht en beschreven over teams en hoe je die kunt aansturen, maar die gaan niet in op de specifieke kenmerken van de huisartsenpraktijk. Daarom heb ik dit boek geschreven, speciaal voor de huisarts.

Vanuit mijn achtergrond als arbeids- en organisatiepsycholoog en vanuit mijn ervaring als leidinggevende en manager personeel en organisatie ken ik het klappen van de zweep. Naast de benodigde kennis ben ik ook in de praktijk door schade en schande wijs geworden. Die wijsheid wil ik graag met je delen. Maar ik geef je ook praktische instrumenten, die ik gaandeweg heb verzameld, in handen om je team prettig te laten samenwerken. Er zijn namelijk patronen te ontdekken in de soms moeizame samenwerking binnen een huisartsteam. Die worden bevestigd door het eigen onderzoek dat we bij Praktijk Glansreijk hebben uitgevoerd onder huisartsenpraktijken om inzicht in de samenwerkingsproblematiek te krijgen.

Tijdens teamcoaching zeggen praktijkhouders vaak: "Had ik dit maar eerder geweten." Het is mijn ervaring dat als je weet wat je moet doen je dat ook in praktijk kunt brengen. Het begint vaak bij het verkrijgen van inzicht en het zou moeten eindigen met praktisch handvatten die je in de (huisartsen)praktijk kunt toepassen. Zo is dit boek ook opgebouwd.

Dit boek is gebaseerd op alle kennis en ervaringen die ik heb opgedaan tijdens verbetertrajecten in de samenwerking binnen huisartsenpraktijken. De theorie illustreer ik met relevante onderzoeksresultaten en herkenbare praktijkvoorbeelden, waarbij de namen zijn veranderd om herleidbaarheid te voorkomen.

Het doel van dit boek is om jou als praktijkhoudend huisarts inzicht en praktisch toepasbare instrumenten te geven om zo grip te krijgen én houden op de samenwerking in je praktijk. Zo kun je samen met je team de best mogelijk zorg bieden op een manier die bij jou past. Het schrijven van dit boek was prettig om te doen. Hopelijk is het lezen ervan herkenbaar en nuttig, maar zeker ook aangenaam!

Werk jij in een huisartsenpraktijk waarin de samenwerking niet altijd even lekker loopt? Lopen de frustraties weleens hoog op omdat je je vinger niet achter het probleem krijgt? Of ben je een huisarts die het lastig vindt om leiding te geven aan de praktijk? Wil je actief werken aan een betere samenwerking? Dan is dit boek echt wat voor jou! Je ontdekt wat belangrijk is voor je team, voor je teamleden en voor jou als praktijkhouder. Je leert hoe je grip krijgt op een verbeterproces en hoe je dit samen met je team vormgeeft. In dit boek sta je er als praktijkhouder niet alleen voor, want veranderen doe je met z'n allen, als één team.

Huisartsenpraktijk onder druk

De huisarts is de belangrijkste schakel in de gezondheidszorg, maar staat onder druk. Uit onderzoek¹ blijkt dat 75% van de huisartsen de werkdruk in de praktijk als te hoog ervaart. 50% van de huisartsenpraktijken geeft aan de noodzakelijke werkzaamheden niet af te krijgen binnen de reguliere werktijd. Daarnaast stijgt de complexiteit van de zorgvraag in de eerstelijnszorg en neemt de vraag naar huisartsenzorg toe. Het aanbod aan huisartsen neemt daarentegen juist af. De LHV verwacht binnen vijf jaar zelfs een landelijk tekort. Dit tekort uit zich door:

- openstaande vacatures voor huisartsen;
- patiëntenstops bij huisartspraktijken;
- moeite om praktijkopvolging of -uitbreiding te vinden;
- het niet verkocht krijgen van ANW-diensten.

Dat de druk op de huisarts hoog is, blijkt uit onderstaande reactie. Misschien herken je het bij jezelf?

“Mijn werk-privébalans is helemaal zoek. Ik ben dag en nacht met de praktijk bezig en nóg zeggen patiënten dat ik er nooit ben. Thuis probeer ik ook alle ballen in de lucht te houden. Natuurlijk weet ik dat ik het niet voor iedereen goed kan doen, maar toch ... Je kunt de ander toch niet in de steek laten? Ik ben een pleaser en een perfectionist ... Dus zet ik nog een tandje bij. Het lukt me allemaal wel, maar als ik in de spiegel kijk, weet ik dat het ten koste van mezelf gaat.

Anna, huisarts

Zittende praktijkhouders hebben vaak grote zorgen over de vele verantwoordelijkheden die het praktijkhouderschap met zich meebrengt. Ze ondervinden problemen bij het vinden van waarnemers, (geschikt) ondersteunend personeel en opvolgers of een associërende maat voor de lange termijn.

¹ Batenberg et al (2018).

Oplossingen voor dit probleem zoeken ze onder andere in:

- taakherschikking en taakdelegatie;
- andere zorgverleners inzetten, zoals praktijkondersteuners en/of verpleegkundig specialisten;
- e-healthtoepassingen.

Ook een betere triage behoort tot de oplossingen, omdat de huisarts dan alleen de zorg verleent die bij hem terecht hoort te komen. Daarnaast zoekt de huisarts vaak een intensievere samenwerking met het sociale domein en andere zorgverleners in de eerste, tweede en 'anderhalve' lijn. Deze maatregelen hebben in meer of mindere mate effect op de samenwerking binnen de huisartsenpraktijk.

De arts als leidinggevende

In een team samenwerken vergt goede afstemming, vertrouwen en een duidelijke richting. In de praktijk blijkt dat dit lastig is en daardoor ontstaan er knelpunten. Uit mijn eigen ervaring in het begeleiden van huisartsenpraktijken om tot betere samenwerking te komen blijkt dat deze knelpunten vaak te maken hebben met communicatie en leiderschap. Wederzijdse verwachtingen zijn niet altijd duidelijk doordat de praktijkhouders soms onvoldoende richting geven aan de teamleden. Hierdoor ontstaat onvrede. Wordt deze niet uitgesproken, dan neemt de onderlinge spanning toe. Sommige huisartsen voelen zich niet helemaal comfortabel in de rol van leidinggevende. Ze vinden het lastig om in te schatten wat ze wel en niet kunnen maken ten opzichte van teamleden. De huisartsen hebben soms hun handen vol aan de groep assistentes en zijn naar hen toe soms te voorzichtig of geven hen juist te veel vrijheid. Huisartsen vinden hun rol als leidinggevende vaak lastiger dan de rol van huisarts in de spreekkamer.



Praktijkvoorbeeld

In een duopraktijk werken jij en je collega beiden als huisarts en jullie hebben een vaste waarnemer. Daarnaast werken er vijf assistentes en twee POH'ers. Het team bestaat uit tien personen, die samen de zorg aan patiënten levert. Om goed teamwork te kunnen leveren, is er interactie tussen alle teamleden nodig en stemmen jullie zaken af. Ondanks de afstemming lopen jullie tegen een aantal knelpunten aan. Als praktijkhouders zitten jullie niet altijd op één lijn, twee assistentes kunnen niet door één deur, de declaraties verlopen niet goed, de invoering van LEAN loopt vertraging op en het is lastig om een teamoverleg te plannen, zodat iedereen op de hoogte is van wat er speelt binnen de praktijk.

Dit zijn een aantal praktische voorbeelden van knelpunten waar je als praktijkhouder en medewerker van de huisartsenpraktijk tegenaan kunt lopen. Ze geven

slechts een beperkt beeld van de problemen weer waarmee je te maken kunt krijgen in de samenwerking. Maar deze voorbeelden maken wel duidelijk dat samenwerken niet gemakkelijk is en zeker niet vanzelf gaat.

Binnen de huisartsenpraktijk werken voornamelijk mensgerichte mensen. Dat betekent dat er veel aandacht is voor elkaar als persoon. Iedereen houdt, bewust en onbewust, rekening met de ander, soms zelfs zonder dat de ander het weet of merkt. Het is een erg prettig werkklimaat en als het allemaal goed gaat voelt het als familie. Maar als er spanning is zijn de reacties vaak eerder emotioneel dan rationeel. Daardoor spelen problemen soms lang en onderhuids, waardoor er minder aandacht is voor daadwerkelijke, structurele oplossingen. Er wordt dan weinig concrete feedback gegeven en dat heeft weer effect op de wederzijdse verwachtingen. Zo kun je in een neerwaartse spiraal geraken en kan de samenwerking steeds stroever gaan verlopen. Gelukkig hoeft het zover niet te komen en kun je het tij altijd keren. Hoe je dat doet lees je in dit boek.

Leeswijzer

Prettig samenwerken is dus niet vanzelfsprekend, maar wel nodig voor jouw werkplezier en voor dat van je team. Je hoeft de kar niet alleen te trekken. Dit boek beantwoordt de twee meest gestelde vragen over prettig samenwerken in de huisartsenpraktijk: hoe zorg ik voor een goede samenwerking en hoe pak ik dat aan?

Dit boek is een praktische handleiding hoe je beter kunt samenwerken binnen een team en ook nog je eigen behoeften kunt vervullen.

Het zandlopermodel vormt daarvoor de basis. Dit model geeft je houvast tijdens de verschillende stappen van het verbeterproces. Om je goed voor te bereiden, maak je in hoofdstuk 1 eerst kennis met dit zandlopermodel. Het model, en dus het boek, bestaat uit vier stappen:

STAP 1: TEAM

Je leert welke fundamentele aspecten belangrijk zijn bij het werken in teams, zoals missie en visie, doelen, samenstelling, taken en rollen en procedures en systemen.

STAP 2: INDIVIDU

Je maakt kennis met de behoeften en voorkeuren die ieder individueel teamlid heeft.

STAP 3: TEAMWORK

Je leert wat teamwork inhoudt en welke onzichtbare aspecten een rol spelen.

STAP 4: TOOLS

Je krijgt een aantal praktische tools die je helpen om de samenwerking binnen je praktijk daadwerkelijk te verbeteren.

In elk hoofdstuk vind je de volgende onderdelen terug:

- **Theorie**

- **Onderzoeksgegevens**, herkenbaar aan dit pictogram:



- **Praktijkvoorbeelden**, herkenbaar aan dit pictogram:



- **Praktische opdrachten**, herkenbaar aan dit pictogram:



- **Reflectievragen**, herkenbaar aan dit pictogram:



Naast theorie is er dus ook ruimte voor veel praktijkvoorbeelden. Je leest over kennis en ervaringen die zijn opgedaan tijdens trajecten om de samenwerking binnen huisartsenpraktijken te verbeteren. In de praktijkvoorbeelden zijn de namen veranderd om herleidbaarheid te voorkomen. Ook specifieke onderzoeksresultaten uit de bovengenoemde verbetertrajecten komen aan de orde. Verder kun je aan de slag met praktische opdrachten en met reflectievragen.

Je kunt als praktisch ingestelde huisarts de eerste drie stappen overslaan en meteen aan de slag gaan met de tools. Als je de behoefte hebt aan evidence-based oplossingen en het bewijs waarom bepaalde tools belangrijk zijn, begin dan bij stap 1.



Toolbox

Gratis toolbox

Speciaal voor jou als lezer van dit boek heb ik een online toolbox samengesteld. Hierin staan verschillende bestanden die je praktisch helpen de samenwerking te verbeteren in jouw team. Denk hierbij aan vragenlijsten, extra opdrachten, checklists en handleidingen. Ook vind je er het werkboek, waarin je de opdrachten die in het boek staan (digitaal) kunt maken.

Ga naar www.glansreijk.nl/toolbox/ om toegang tot de toolbox te krijgen.

Huishoudelijke mededelingen

In dit boek wordt de term teamlid op twee manieren gebruikt: teamlid als onderdeel van het totale team, waaronder ook medepraktijkhouders. Teamlid wordt ook gebruikt voor een medewerker waaraan je leiding geeft. De voorbeelden in dit boek zijn zoveel mogelijk toegespitst op de huisartsenpraktijk. Omwille van de leesbaarheid is steeds 'hij' gebruikt in de tekst. Waar 'hij' staat kan uiteraard ook 'zij' worden gelezen.

Quick teamscan

Om alvast een beeld te krijgen hoe je team ervoor staat, kun je onderstaande quick teamscan invullen. Geef bij de volgende stellingen aan of je deze wel of niet herkent. Kruis het antwoord aan dat voor jou het beste past.

- 1 We hebben als team gedeelde waarden met elkaar afgesproken. Ja Nee
- 2 We kennen elkaars talenten en benutten deze ook. Ja Nee
- 3 De taakverdeling is voor iedereen duidelijk en er wordt naar gehandeld. Ja Nee
- 4 We weten precies wat we van elkaar kunnen verwachten en kunnen op elkaar rekenen. Ja Nee
- 5 We worden sterk geleid binnen de praktijk en krijgen de sturing die we nodig hebben. Ja Nee
- 6 We geven elkaar opbouwende feedback en bespreken onderlinge onenigheid met elkaar. Ja Nee
- 7 We weten wat de doelen van de praktijk zijn en denken hierin actief mee. Ja Nee
- 8 Ik voel me betrokken bij het team en de praktijk. Ja Nee
- 9 Ik beschik over de noodzakelijke informatie om mijn werk goed te doen. Ja Nee
- 10 De besluitvormingsprocedure is helder en verloopt prettig. Ja Nee

De stellingen waarop je 'ja' hebt geantwoord hebben een positieve invloed op de samenwerking. De stellingen die je met 'nee' hebt beantwoord kunnen belemmerend werken en zijn daarom een aandachtspunt. Je kunt de vragenlijst ook door elk afzonderlijk teamlid laten invullen, zodat je nog meer inzicht krijgt.

Per stelling die je met 'ja' beantwoordt, krijg je 1 punt. Tel de punten op. Wat betekent de score?

- Heb je 6 of meer punten, dan scoor je een voldoende maar is er zeker nog verbetering mogelijk. Ook is het belangrijk om de samenwerking adequaat te blijven borgen in de toekomst.
- Heb je minder dan 6 punten, dan heb je een onvoldoende en moet je écht in actie te komen om de samenwerking te verbeteren. Je loopt dan het gevaar dat de basis voor samenwerking binnen je team verdwijnt. Op termijn zijn dan de gevolgen voor je praktijk, je team en jezelf groot. En dat wil je natuurlijk niet! Je wilt juist prettig samenwerken, maar hebt nog onvoldoende tools om dat te doen.

Of je nu de samenwerking wilt verbeteren of borgen: dit boek geeft je praktisch en resultaatgericht antwoord op hoe je dat kunt doen.

1 Hoe werkt het zandlopermodel?

Wil je graag prettig werken binnen je team, maar wil dat maar niet lukken? Word je daar af en toe gek van? Spelen er zaken waarop je geen grip hebt? Wil je dat je team beter samenwerkt, maar vraag je je af hoe je dat voor elkaar krijgt? Op papier is alles goed geregeld en toch is er spanning binnen je team. Je weet niet precies waaraan het ligt, laat staan dat je weet waar je moet beginnen om het te veranderen. Als je zou weten wat er aan de hand is en hoe je dat kunt oplossen, dan zou je het meteen aanpakken. Het zandlopermodel geeft je een praktisch houvast. Met dit model heb je een wegwijzer in handen om de samenwerking in je team constructief en duurzaam te verbeteren.



Praktijkvoorbeeld

Binnen de praktijk zijn de meeste zaken goed geregeld. Aan alle randvoorwaarden is voldaan. Er zijn gelukkig vaste waarnemers en genoeg assistentes. Iedereen is voldoende opgeleid om zijn taak uit te voeren. Er is een front- en backoffice, zodat de assistentes hun werk zo goed mogelijk kunnen doen. Toch is er onderlinge spanning. Wekelijks heb je een assistente aan je bureau staan die last heeft van de samenwerking (of het gebrek eraan). Helaas is het niet elke keer dezelfde assistente. Ze wisselen elkaar af in het aangeven dat het zo niet meer gaat. De emoties lopen daarbij vaak hoog op. Je begrijpt het niet en je collega-praktijkhouder evenmin. Wat is er toch aan de hand? Je hebt alles al gedaan om de assistentes tegemoet te komen en nóg is het niet genoeg. Stiekem denk je: ga toch gewoon aan het werk. Maar je zegt voor de zoveelste keer dat je er opnieuw naar zult kijken. Diepe zucht!

1.1 Drie elementen in goede samenwerking

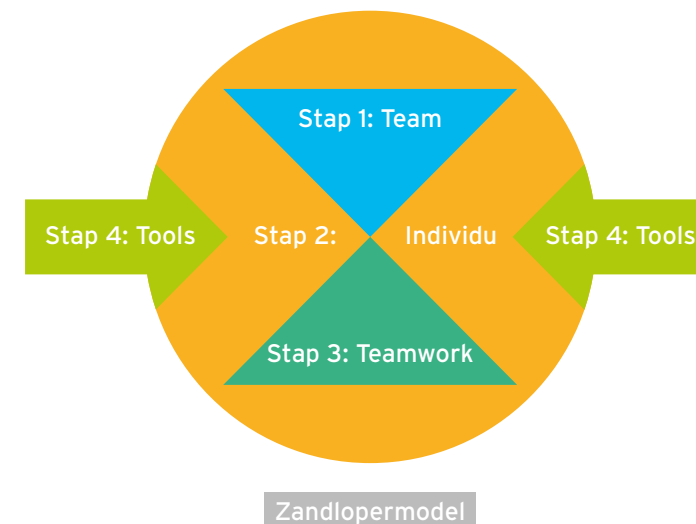
Er zijn drie elementen essentieel bij samenwerken:

- het team
- het individu
- het teamwork

Deze elementen staan nauw met elkaar in verbinding. Stel het je voor als een zandloper. Bekijk hiervoor het schema op de rechterpagina.

Het bovenste deel van de zandloper is het **team** met een bepaalde samenstelling, taken, structuur, doelen, regels en processen. Allemaal zaken die je concreet maakt door ze vast te leggen. Dit zijn de zichtbare elementen van je team.

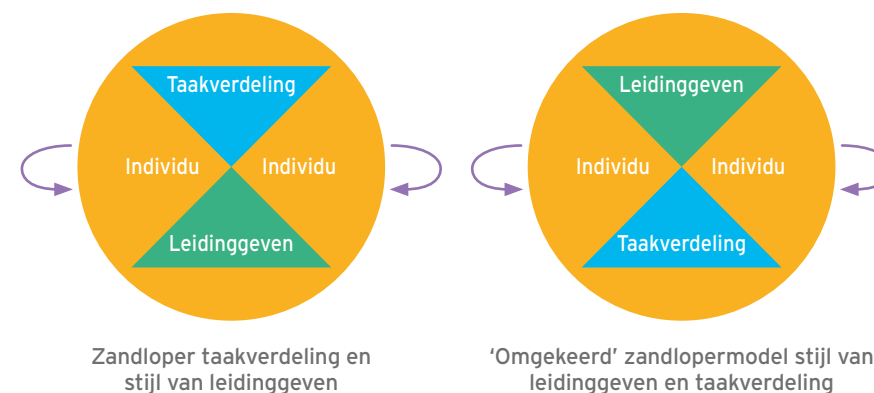
In het smalle deel van de zandloper sta jij als **individu** met je eigen persoonlijkheid, kwaliteiten en voorkeuren. Alles wat er in de praktijk gebeurt, bekijk je vanuit je eigen perspectief. Je maakt altijd een vertaalslag vanuit je eigen waarden en normen. Dat doe jij niet alleen, dat doet elk ander teamlid ook. Iedereen neemt zichzelf mee naar het werk! Dit smalle deel is het meest sta-



biele element van de zandloper. Alles moet door het kleine gat en dit gat bepaalt daarom hoe snel of hoe langzaam iets verloopt.

In het onderste deel van de zandloper werk je daadwerkelijk samen en ontmoet je de andere teamleden. Je hebt interactie met elkaar en dat zorgt voor dynamiek. Daarover gaat het in het onderste deel: het daadwerkelijke **teamwork**. Hier spelen communicatie, besluitvorming en leiderschap een belangrijke rol. Allemaal zaken die niet meteen duidelijk zichtbaar zijn, omdat ze zich grotendeels afspelen onder de oppervlakte. Maar ze zijn wél essentieel voor de sfeer binnen je team. Dit merk je, voel je en ervaar je zonder dat het altijd tastbaar is.

Alle onderdelen van de zandloper hebben invloed op elkaar en dus op de samenwerking in je team. Je kunt deze zandloper, net als alle zandlopers, omdraaien. Je kiest daarmee een ander uitgangspunt om beter samen te werken, maar uiteindelijk heb je alle elementen nodig voor een prettige en effectieve samenwerking. Stel je het zand voor als vertrekpunt om tot verbetering te komen. In de twee volgende situaties zul je zien dat het startpunt kan wisselen maar de samenwerking uiteindelijk verbetert.



Neem je het team als startpunt (afbeelding links), dan plaats je dat deel bovenaan. Je kijkt naar de taakverdeling van het team (bovenste deel) en hoe dat direct je stijl van leidinggeven beïnvloedt (onderste deel). Draai je de zandloper om, dan neem je de dynamiek binnen het team als uitgangspunt. Het teamwork staat nu bovenaan. De stijl van leidinggeven (bovenste deel) heeft direct effect op een efficiënte taakverdeling (onderste deel). Het maakt dus niet zoveel uit welk startpunt je kiest. Uiteindelijk gaat het om het effect dat de onderdelen op elkaar hebben en om het besef dat altijd alles door het nauwe gat, en dus via de individuele teamleden, moet.

Prettig en doelmatig samenwerken is een samenspel van veel factoren. Er zijn veel modellen en theorieën ontwikkeld om samenwerking binnen organisaties te stroomlijnen. Vaak is daarbij één specifieke factor het uitgangspunt. Binnen de arbeid- en organisatiepsychologie heeft samenwerken te maken met persoonlijkheid, teamgedrag in organisaties en groepsdynamica. Je moet al deze factoren evenveel aandacht geven om ze daadwerkelijk te kunnen beïnvloeden en veranderen. Maar hoe doe je dat en waar begin je?

Het zandlopermodel biedt uitkomst. De zandloper is natuurlijk een simplistische weergave, maar geeft je wel houvast. Zo bewaar je het overzicht in het proces om de samenwerking in je team stap voor stap te onderzoeken en verbeteren.

1.2 Stappen binnen het zandlopermodel

Als je de samenwerking in je team wilt verbeteren, moet je 'iets' veranderen in je team. Want als je blijft doen wat je altijd al gedaan hebt, blijf je krijgen wat je altijd gekregen hebt. En van die moeizame samenwerking vol onderlinge spanning wil je juist af. Maar wat moet je dan veranderen? Om daar antwoord op te kunnen geven, moet je eerst weten wat er in je praktijk goed gaat en wat aandachtspunten zijn. Met het zandlopermodel onderzoek je in drie stappen de effectiviteit van je team.

Stap 1. Het team

In de eerste stap onderzoek je de **ontwerp**kant van je team. Dit zijn de 'harde' zaken die je formeel kunt vastleggen. Je kijkt naar de **samenstelling** van je team, naar de **missie, visie** en **waarden** binnen je team en naar de **doelstellingen** van je praktijk. Je onderzoekt of de **taken, rollen** en **verantwoordelijkheden** duidelijk zijn. Hetzelfde doe je voor de **procedures** en **werkafspraken**. Deze aspecten van het team vormen het fundament van een prettige samenwerking. Als hier zaken onduidelijk zijn, geeft dit ruis en wordt samenwerken moeilijker.

Stap 2. Het individu

In de tweede stap kijk je waar de individuele **kwaliteiten** en **voorkeuren** van teamleden liggen. Je onderzoekt ook de specifieke **behoeften** die een rol spelen in het werk. Waarvan krijg je energie? Hoe verwerk je informatie en hoe neem je besluiten? Waarom doe je wat je doet?

Het gaat hier om je gedrag, motivatie en attitude. Deze bewuste en onbewuste aspecten werken bevorderend of belemmerend voor jezelf én in je team. Die

aspecten gelden niet alleen voor jou, maar voor elk teamlid. Wanneer je elkaar goed kent, maak je gebruik van elkaars kwaliteiten en kom je gezamenlijk tot een efficiëntere en betere samenwerking.

Stap 3. Teamwork

In de derde stap bekijk je de groepsdynamiek binnen het team. Deze **proces**kant bestaat uit de zogenoemde 'zachte' factoren. Je onderzoekt de **organisatiecultuur**, de **communicatie**, het **leiderschap**, de **besluitvorming** en de **conflicthantering** binnen je team. Het gaat hierbij om de interactie tussen alle persoonlijkheden om zo de taken binnen een team zo goed mogelijk te vervullen. Daarbij komt de wisselwerking tussen elkaar tot uiting. Deze factoren zijn minder grijpbaar en stuurbaar dan de ontwerpfactoren, maar minstens zo bepalend voor de effectiviteit van een team.

Stap 4. Tools

Als je de eerste drie stappen hebt doorlopen, weet je waar binnen je team kwaliteiten, valkuilen en aandachtspunten liggen. Je gaat op zoek naar interventies die je helpen om de samenwerking te optimaliseren. De ervaring leert dat je rekening moet houden met de onderstaande uitgangspunten.

Het is belangrijk om een duidelijke **missie, visie** met **kernwaarden** en **kernkwaliteiten** te ontwikkelen. Geen dik boekwerk, maar één A4'tje waarop alles compact en duidelijk staat. Zo weten teamleden, en de buitenwereld, waar de praktijk voor staat en hoe er gewerkt wordt.

Als praktijkhouder wil je je **leiderschapsrol** versterken. Je wilt transformeren van lijder naar leider door te weten wat je in welke situatie moet doen en hoe je dat ook daadwerkelijk kunt doen. Ook is het essentieel dat elk teamlid effectief kan **communiceren** en adequaat **feedback kan geven en ontvangen**. Iedereen moet weten welke valkuilen er zijn en daar goed mee om kunnen gaan. Ondanks je streven naar harmonie binnen het team kan er onenigheid ontstaan. Effectieve **conflicthantering** is daarom essentieel.

Natuurlijk spelen de omgeving, de patiënt en alle belanghebbende partijen ook een belangrijke rol in prettig samenwerken. Waar dit relevant is worden ze meegenomen in dit boek.

1.3 Aan de slag!

Je weet nu welke elementen een rol spelen in samenwerking en dat het belangrijk is dat je weet wat er bij jou in de praktijk speelt. Ook weet je welke interventies er zijn om de samenwerking te verbeteren. Maar hoe doe je dat in de praktijk? Hoe pak je dat doelgericht aan?

Allereerst is het belangrijk om te beseffen dat je nooit in je eentje een team beter kunt laten samenwerken. Dat is altijd een team effort! Je moet als team de bereidheid hebben om gezamenlijk actie te ondernemen. Je hebt namelijk van iedereen in je team informatie nodig. Hoe ervaren de verschillende leden het team? Wie zijn ze als persoon en hoe beleven zij de interactie?

Natuurlijk heb je als praktijkhouder wel een belangrijke rol in het geheel. Je neemt het initiatief tot verandering en motiveert je team om actief te participeren. Laat je niet afleiden door de gedachte dat teamleden daar niet op zitten te wachten of niet willen meewerken. Als de samenwerking niet prettig verloopt heeft iedereen daar last van. Elk teamlid is dus gebaat bij beter samenwerken. Belangrijk is dat je samen met het team nagaat welke zaken echt als een probleem ervaren worden en waarin het team tijd en energie wil steken. Toch is het essentieel om voor ogen te houden dat jij, samen met je medepraktijkhouder, de kartrekker bent en de eerste stap moet zetten. Je leest in het volgende hoofdstuk wat die eerste stap inhoudt.

STAP 1 TEAM