

Samenwerken in een team: een model voor effectief teamfunctioneren

Mr. M. Jongebreur-Ruskamp
Praktijk- en personeelsadviseur,
trainer personeelsmanagement en samenwerken,
mediator, P.P.M. Partner in PraktijkManagement

J.M. Vinke
Trainer/adviseur leiding geven, communicatie,
samenwerking, personeelsmanagement
Bureau Floris en Vinke
Senior-stafmedewerker Opleiding en
Ontwikkeling
Academisch Ziekenhuis Groningen

Goede samenwerking is een belangrijke succesfactor voor goede patiëntenzorg. Het maakt gewenste veranderingen gemakkelijker realiseerbaar en draagt bij aan de noodzakelijke betrokkenheid en motivatie van ieder die in een team werkt.

In dit artikel vindt u aanknopingspunten voor het verbeteren van het functioneren van 'interne' samenwerkingsverbanden van huisartsen, zoals het praktijkteam, de maatschap, het assistententeam, de HOED, de HAGRO en alle andere teams waarin huisartsen participeren.

Model voor Effectief Teamfunctioneren

Samenwerken kun je vergelijken met een balsport die door een groep gespeeld wordt. Net als bij voetbal of volleybal, willen de teamleden iets 'winnen', ze willen iets bereiken. De bal die we hiervoor hebben ontwikkeld, hebben we het MET-model genoemd: Model voor Effectief Teamfunctioneren.

De basis voor goed teamfunctioneren wordt gevormd door het doel van het team. Als er geen doel is, ontbreekt de legitimiteit van het team. Waarom zou je er dan energie in steken?

Een andere basis is een inspirerend leiderschap en goede onderlinge verhoudingen. Daardoor wordt met elkaar werken en samen praten over allerlei aspecten die met de samenwerking samenhangen, effectiever en plezieriger.

De visie van de huisarts op de patiëntenzorg is van grote invloed op de samenwerking, evenals de beschikbare middelen en de externe omstandigheden. Het expliciteren van de visie kan u helpen om het samenwerken in uw praktijkteam, maatschap, HAGRO of HOED doelgerichter te analyseren en te beïnvloeden.

Er is sprake van effectief samenwerken als:

- gestelde doelen worden gehaald;
- taken en rollen effectief en efficiënt zijn verdeeld;
- open met elkaar wordt gecommuniceerd en conflicten constructief worden besproken;

- gewerkt wordt met duidelijke werkafspraken en protocollen, als resultante van duidelijk en efficiënt overleg en besluitvorming;
- individuele teamleden ieder hun eigen verantwoordelijkheid nemen voor de samenwerking.

Deze aspecten hangen nauw met elkaar samen en vormen de basisvoorwaarden voor goed samenwerken in een team. Daarom staat in het modelschema (zie figuur) een pijl door alle aspecten getekend. In wat volgt worden bovengenoemde aspecten nader toegelicht en verduidelijkt met voorbeelden uit de praktijk. Bij elk aspect worden ook enkele adviezen gegeven.

EXPRESINFORMATIE

Bij het expliciteren van doelen wordt rekening gehouden met de SMART-criteria: de doelen zijn Specifiek, Meetbaar, Acceptabel en Realistisch en Tijdsbepaald. Een duidelijke taak- en rolverdeling, die door de betrokkenen als goed, nuttig en evenwichtig wordt ervaren, bevordert de efficiëntie van het team.

De doelen van het samenwerkingsverband

Belangrijk is dat er inzicht is in de doelen die ieder bij de samenwerking voor ogen staat én dat daar overeenstemming over bestaat. In een praktijkteam blijven deze doelen vaak impliciet. Het expliciteren van doelen van het praktijkteam werkt verhelderend en stimulerend.

groepsprocessen (*group processes*)

Checklist per samenwerkingsaspect van een aantal reflectievragen

Doelen/resultaten

- Wat wil je als team bereiken?
Op lange termijn? Op korte termijn?
- Passen deze doelen in de regionale en landelijke ontwikkelingen?
- Zijn de doelen geformuleerd volgens de SMART-criteria?
 - Specifiek? Duidelijk genoeg voor iedereen? Voor één uitleg vatbaar?
 - Meetbaar? Is het waarneembaar als de doelen zijn gehaald?
 - Acceptabel? Is er voldoende draagvlak, rekening houdend met de individuele doelen van betrokkenen?
 - Realistisch? Zijn de doelen haalbaar?
 - Tijdsbepaald? Zijn er afspraken gemaakt over data voor bijvoorbeeld voortgangsbesprekingen, (tussen)evaluaties, het vaststellen of doelen zijn gehaald?

Taak- en rolverdeling

- Zijn er duidelijke taak- en functieomschrijvingen?
- Is de taakverdeling gebaseerd op aantoonbare bekwaamheden? Op bevoegdheden? Op persoonsgebonden kwaliteiten?
- Is er sprake van goede taakafbakening?
- Zijn de taken evenwichtig verdeeld? Wordt rekening gehouden met onder meer inspanningen en tijdsinvestering?
- Is duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is?
- Voelen medewerkers zich onzeker of bedreigd over 'verworvenheden' in de functieervulling?
- Is duidelijk wie 'opdrachten' kan en/of mag geven?

Wordt dat geaccepteerd?

- Is sprake van een efficiënte benutting van ieders aanwezigheid?
- Welke taken zouden (beter) gedelegeerd kunnen worden?
- Is sprake van duidelijk leiderschap? Wie is de eerste aanspreekpersoon en wordt hij door ieder geaccepteerd?
- Zijn er afspraken gemaakt over wie coacht en beoordeelt?

Onderlinge verhoudingen/teamcultuur

- Heeft men 'oog voor elkaar'? Helpt of steunt men elkaar indien dat nodig is?
- Is sprake van waardering voor elkaar?
- Is sprake van onderling vertrouwen?
- Is er een open feedbackcultuur? Wordt er feedback gegeven, ontvangen en gevraagd? Zowel bij complimenten als kritiek?
- Komt men afspraken na en spreekt men elkaar aan als dat niet gebeurt?
- Is sprake van een respectvolle benadering van patiënten en van elkaar?
- Is men loyaal met het team of individuen binnen het team naar 'buiten'?
- Worden meningsverschillen en conflicten constructief besproken?
- Is er in het team een 'leergedrag'? Mogen er fouten gemaakt worden en worden die besproken?
- Bespreekt men eventuele gevoelens van ongelijke?
- Evalueert men regelmatig het teamfunctioneren en ieders bijdrage hieraan?

Werkafspraken/procedures/ besluitvorming

- Wordt ieder goed en tijdig geïnformeerd over zaken die ieder aangaan?
- Is er sprake van goede overdracht van patiënteninformatie?
- Is er (dagelijks) voldoende gelegenheid voor overleg over actuele zaken?
- Zijn er duidelijke afspraken over doorverwijzing van patiënten in de spreekuren van POH/assistente naar de huisarts en vice versa. Naar eventuele externen, bijvoorbeeld de thuiszorg of diabetesconsulent?
- Zijn er specifieke werkafspraken gemaakt ter uitvoering van protocollen? Binnen het praktijkteam? Binnen het samenwerkingsverband? Met betrekking tot welk protocol zouden nadere afspraken moeten worden gemaakt? Zijn handelingen in kader van wet-BIG schriftelijk vastgelegd?
- Zijn afspraken gemaakt op welke wijze de medisch-inhoudelijke kwaliteit wordt bewaakt en beoordeeld?
- Zijn er duidelijke werkafspraken over bijvoorbeeld de organisatie van het spreekuur, spreekuurplanning, de duur van afspraken, het maken van nieuwe afspraken, agendabeheer, voorlichting van patiënten, het gebruik van beschikbare ruimtes, (administratieve) afhandeling van patiëntencontacten, het op orde houden van wachtruimtes, financiële administratie, bestellingen?
- Wordt er efficiënt gewerkt?
- Vindt de menings- en besluitvorming goed plaats? Is er voldoende

ruimte voor inbreng van iedereen? Is helder wie waarover besluiten neemt? Hoe gaat men om met 'minderheidsstandpunten'?

- Vindt gestructureerd werkoverleg plaats? Wat is de kwaliteit ervan?
- Zijn er duidelijke afspraken over inwerken?
- Zijn zaken die met werknemerschap te maken hebben voldoende duidelijk? Wat is de gang van zaken bij ziekte? Wat zijn de mogelijkheden voor opleiding/deskundigheidsbevordering?

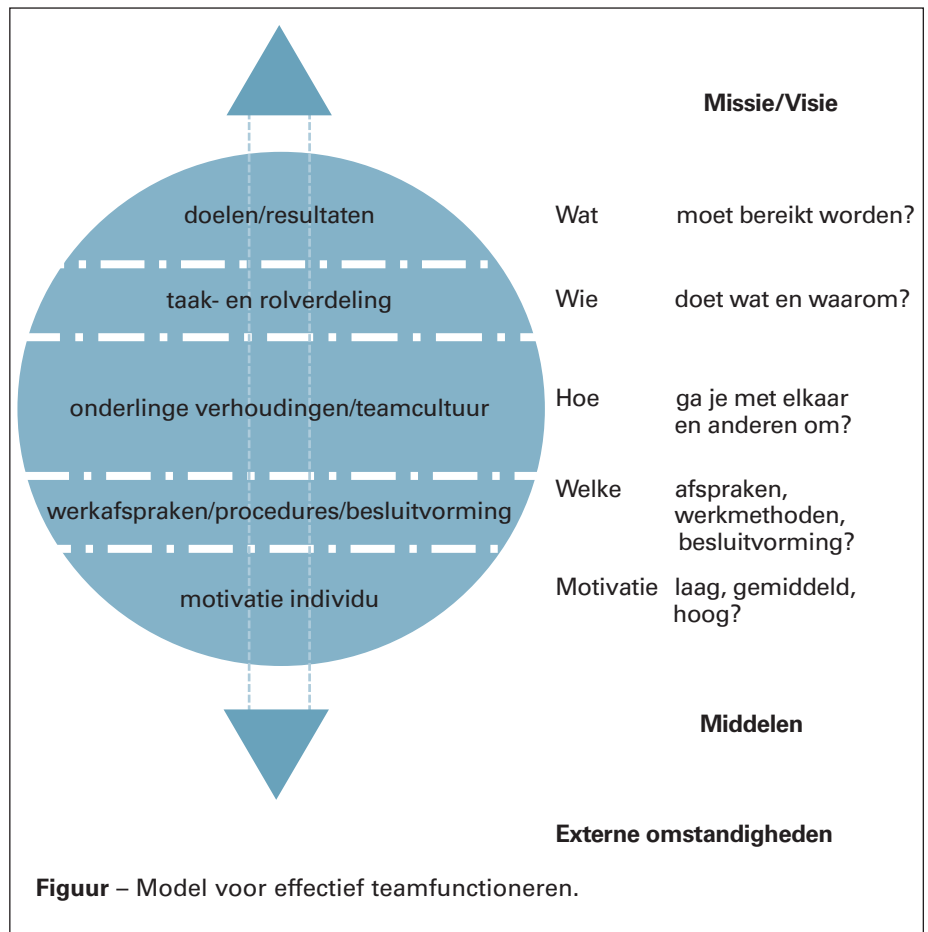
Motivatie individu

- Is er inzicht in de belangen en motivatie van elkaar? Houdt men er rekening mee?
- Toont ieder individuele verantwoordelijkheid voor het behalen van de gemeenschappelijke doelen?
- Is ieder bereid ook een deel van de individuele vrijheid in te leveren ten behoeve van de samenwerking?
- Ervaart men voldoende uitdaging in het werk? Hoe is de verhouding tussen de kosten van de inspanningen en de baten?

Correspondentieadressen

Reacties op dit artikel zijn welkom bij:
 Tiny Vinke
 j.m.vinke@florisenvinke.nl

Margreet Jongebreur
 mjppm@wxs.nl



Figuur – Model voor effectief teamfunctioneren.

De doelen kunnen beter niet te hoogdravend te zijn. Er worden vaak abstracte doelen geformuleerd, bijvoorbeeld 'laagdrempeligheid', 'goede service' enzovoort. Het is effectiever om de doelen te concretiseren volgens de SMART-criteria: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsbepaald. Bijvoorbeeld: "De service willen wij verbeteren door ervoor te zorgen dat iedere patiënt ons voor het maken van een afspraak binnen drie minuten kan bereiken". Bij een dergelijke concrete omschrijving weet ieder teamlid precies welk serviceaspect het team in de volgende periode wil bereiken.

In een HAGRO of HOED is ook niet altijd precies duidelijk wat ieder als doelen ziet voor de samenwerking. In de praktijk komen verschillende doelen

'al doende' tot uiting. Ze worden soms ook in een te laat stadium benoemd, bijvoorbeeld als er al wat irritatie is ontstaan over de specifieke agenda van de HAGRO-vergadering. Ook in de HAGRO of HOED is men soms niet realistisch bij het benoemen van de doelen: te veel doelen, die niet haalbaar zijn gezien de omstandigheden, zoals de tijd die men wil investeren.

Een effectieve en efficiënte taak- en rolverdeling

In een praktijkteam is het zeer wenselijk dat er taakomschrijvingen zijn, dat duidelijk is welke medewerker wat doet en waarom, en welke bevoegdheid bij die taak hoort. Dat is des te belangrijker naarmate er meer medewerkers in de praktijk werken: HIDHA, praktijkondersteuner, assistenten met gediffe-

rentieerde taken, receptioniste, praktijkmanager. Onduidelijkheid over de taakomschrijving leidt tot onderlinge irritatie en inefficiënt werken. Ook kunnen door de komst van nieuwe medewerkers in het praktijkteam bestaande medewerkers onzeker worden of zich bedreigd voelen, bijvoorbeeld omdat ze vrezen leuke taken of autonomie in de functievervulling kwijt te zullen raken. Ook in deze situaties is het van belang om duidelijkheid te creëren in de taakverdeling.

Uiteraard is ook een evenwichtige, 'als eerlijk ervaren' rol- en inspanningsverdeling tussen teamleden van belang. De rollen vloeien voort uit de formele rolverdeling, bijvoorbeeld die tussen werkgever en werknemer, en daarnaast ook uit kwaliteiten en persoonskenmerken van medewerkers, bijvoorbeeld de medewerker die de rol van coördinerend assistent vervult.

Rolverdeling gebeurt expliciet en impliciet. Een expliciete rol is bijvoorbeeld de – noodzakelijke – functie van voorzitter in een HAGRO of in een werkoverleg. Impliciete zijn bijvoorbeeld de rollen van een vertrouwenspersoon bij problemen in de maatschap of van 'kritische stem'.

Een inspirerend leider of voorzitter is onontbeerlijk voor goede samenwerking. Geadviseerd wordt om deze taak op basis van kwaliteiten aan een persoon toe te wijzen en het voorzitterschap niet uitsluitend per toerbeurt te 'regelen'.

EXPRESINFORMATIE

Een respectvolle cultuur, open communicatie, hantering van feedback en het constructief hanteren van meningsverschillen komen de samenwerking ten goede. Afspraken moeten op een duidelijke wijze worden gemaakt en vastgelegd. Door taken aan te passen aan de capaciteiten en aspiraties, blijven medewerkers gemotiveerd.

Goede onderlinge verhoudingen en de teamcultuur

Hoe men met elkaar omgaat en communiceert, beïnvloedt direct alle andere aspecten van de samenwerking. Enkele voorbeelden.

- Er is in het praktijkteam irritatie tussen de praktijkassistenten en de praktijkondersteuner. Als dat probleem niet wordt uitgepraat en de oorzaak van de irritatie niet wordt opgelost, dan zal dat een ongunstige invloed hebben op de samenwerking tijdens het spreekuur van de praktijkondersteuner.
- Als er een cultuur is waarin tijdens de koffiepauze op niet-respectvolle wijze over een patiënt wordt gesproken, kan dat invloed hebben op de communicatie van de medewerkers met die betreffende patiënt.
- Als iemand "de kantjes ervan af loopt" ontstaat vaak een sfeer waarin teamleden negatief met elkaar gaan praten over deze persoon.

In al deze voorbeelden is het van belang dat de communicatie open plaatsvindt; dat komt de samenwerking zeker ten goede.

Ook in een maatschap of HAGRO heeft de manier waarop men met elkaar zaken bespreekt en omgaat met meningsverschillen, veel effect op het teamgevoel en op de kwaliteit van de menings- en besluitvorming.

Als men kritiek op een van de collega's niet met de betreffende collega bespreekt, maar wel met andere collega's, verliest men het vertrouwen in elkaar. Het goede voorbeeld doet soms goed volgen: het is bekend dat het geven van vertrouwen de enige manier is om vertrouwen in elkaar te ontwikkelen.

Duidelijke werkafspraken en protocollen

Naarmate je met meer mensen in een

team samenwerkt, is het belangrijker om werkafspraken te maken, bijvoorbeeld met het oog op goede overdracht van zorg en bewaking van de kwaliteit. Gestructureerd werkoverleg is hiervoor een goede methode.

Ook een praktijkhandboek, dat gemakkelijk toegankelijk is en waarin alle afspraken zijn op te zoeken, is een goed middel om alle afspraken systematisch op te slaan en in te zien. Het maken van zo'n praktijkhandboek is niet noodzakelijk zwaar of bureaucratisch werk. Er zijn voldoende tips en voorbeelden uit de praktijk hoe een praktijkhandboek handzaam kan worden samengesteld en gemakkelijk kan worden aangepast.

In een maatschap of HAGRO wordt lang niet altijd effectief en efficiënt overlegd. In dit artikel gaan we verder niet in op vergadertechniek, en beperken we ons tot enkele zeer belangrijke aandachtspunten.*

- Iedere vergadering moet iets opleveren. Als men veel tijd besteedt aan overleg met te weinig zichtbaar resultaat, vermindert de motivatie om aan deze vergaderingen deel te nemen.
- De besluitvormingsprocedure is duidelijk en zorgvuldig. Er kan veel irritatie en demotivatie ontstaan als goede besluitvorming ontbreekt. Het is bijvoorbeeld erg vervelend wanneer na een discussie het besluit met meerderheid genomen wordt en iemand daarna een veto blijkt te mogen uitspreken.
- Er worden afspraken gemaakt over voortgangsbewaking. Tijdens werkoverleg en vergaderingen worden afspraken gemaakt. Niet zelden blijkt tijdens een vergadering (werkoverleg, HOED, HAGRO, maatschap) dat de genomen besluiten niet of maar kortdurend zijn nageleefd. Daarom is het goed dat afspraken worden gemaakt over de bewaking van de voortgang en uitvoering van de afspraken.
- Er is een goede voorzitter die voort-

* Zie ook: Raadgers W, Ramler P. Efficiënt vergaderen. Patient Care 2004; 34(5); 279-281.

durend de doelstelling van het overleg en vergaderonderwerpen voor ogen houdt, de regie heeft, structuur aanbrengt en goede onderlinge communicatie bevordert.

De motivatie van individuele teamleden

De samenwerking wordt sterk beïnvloed door de individuele motivatie van de deelnemers. In een praktijkteam is het belangrijk dat ieder individueel taken heeft waar hij zich betrokken bij voelt. Ook moet ieder weten dat wat hij doet wezenlijk van invloed is op de zorg die het praktijkteam als geheel geeft. Een praktijkassistente die vrijwel altijd een goede inschatting maakt van spoedvisites, blijft gemotiveerd als ze daar van de huisarts positieve feedback over krijgt.

Naarmate het team groeit, wordt het belangrijker om te weten wat de verwachtingen en aspiraties zijn van individuele medewerkers. Men kan proberen daarop aan te sluiten met aanpassing van de taakverdeling en/of nieuwe uitdagingen.

Een assistente die niet (meer) gemotiveerd is, kan onvoldoende gaan functioneren wat betreft het samenwerkingsgedrag of taakvervulling; ze kan bijvoorbeeld nog slechts het minimale doen. Dat kan een erg negatieve invloed hebben op het functioneren van het praktijkteam. Oorzaken van deze demotivatie kunnen binnen en buiten het team liggen. Een gesprek met deze medewerker is dan de aangewezen weg om feedback te geven op het veranderde gedrag en om de mogelijke oorzaken te achterhalen en te bespreken.

Voor het goed functioneren van een HAGRO en het (blijven) leveren van inspanningen hieraan zullen individuele HAGRO-leden ook gemotiveerd moeten zijn; de baten moeten voor de (meeste) HAGRO-leden groter zijn dan de lasten.

Reflectie op het teamfunctioneren

Voor een blijvend goed functioneren

van een team wordt aangeraden minstens een keer per jaar het teamfunctioneren te evalueren en met elkaar de tijd te nemen om te reflecteren op de samenwerking, ervan te leren en met elkaar ontwikkelingsgerichte afspraken te maken. Checklists die helpen om verschillende aspecten van het teamfunctioneren te beoordelen, zijn opgenomen in bijgaande kaderteksten.

Conclusie

Effectief samenwerken is afhankelijk van vijf aspecten: doelen, taken en rollen, onderlinge verhoudingen, werkafspraken en menings- en besluitvorming, en individuele motivatie. Deze aspecten worden bepaald door de visie op de zorg die men wil leveren in de (nabije) toekomst, de beschikbare middelen en de actuele omstandigheden. Geadviseerd wordt om het teamfunctioneren jaarlijks te evalueren.

Literatuur:

- Belbin M. Team Roles at Work. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd; 1993.
- Belbin RM. Management teams. Over succes- en faalfactoren voor teams. Schoonhoven: Academic Service; 1998.
- Blanchard K, Bowles K. High Five, The magic of working together. Harper Collins Publishers; 2003.
- Hendrix H, Konings J. De kracht van het verschil. Samen werken aan gezondheid en welzijn. Molenhoek: Interakt; 2000.
- Kelly K. Teambeslissingen nemen. Zaltbommel: Thema; 1996.
- Lingsma M. Aan de slag met teamcoaching. Baarn: H. Nelissen B.V.; 1999.
- Meininger A, Mineur MJ, Vinke JM. Zorg in het Academisch Ziekenhuis Groningen; een kwestie van teamwork. In: Zelfsturende teams in de dienstverlening. Lemma; 2000.
- West M. De dynamiek van een team. H. Nelissen, Baarn, 1996.