

**Als je doet wat je altijd deed,
krijg je wat je altijd kreeg**

Ons advies: probeer eens wat anders



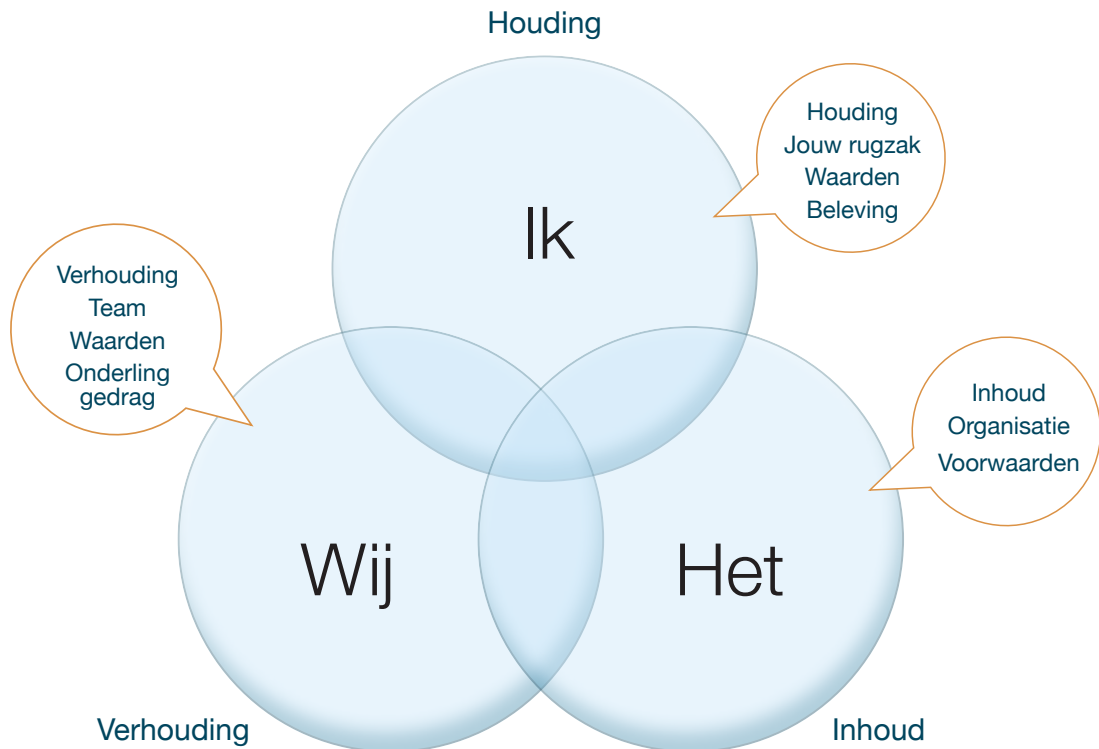
Je herkent het misschien wel, het gevoel dat het niet lekker loopt in jouw team. Al een hele tijd niet. Soms lijkt het even goed te gaan, maar dan is er out of the blue weer gedoe. Of er is één dominant teamlid die vrijwel alles bepaalt en de rest zwijgt om de lieve vrede maar te bewaren. Mogelijk wordt er vastgehouden aan patronen die ooit zijn ontstaan, sommige teamleden kunnen er zelfs last van hebben, maar niemand durft het aan dit bespreekbaar te maken. Hoe doorbreek je dergelijke en andere vastgeroeste patronen en ook, hoe faciliteer je dat de teamleden de verantwoordelijkheid nemen om de huidige situatie te veranderen?

Daarover gaat dit artikel.



Het kabinet; IK, WIJ, HET in onbalans

Het bovenstaande komt overal voor. Neem nu eens het kabinet dat vlak voor de zomervakantie viel. Oud nieuws, maar kijk eens naar dit kabinet als team en je ziet patronen die maken dat de regering geen lang leven was beschoren. In een effectief functionerend team is er een balans tussen de IK-, de WIJ en de -HET kant (zie afbeelding). Alle drie de aspecten krijgen dan evenveel aandacht. Plakken we dit model van Daniel Ofman nu op het kabinet, dan zien we dat de HET-kant oververtegenwoordigd was, er veel IK was en weinig WIJ. Voor de ChristenUnie is de mogelijkheid tot gezinshereniging een fundamentele waarde in de partij en dus hield het daar aan vast. Als er dan geen WIJ is, werkt 'agree to disagree' niet en dus kwam de samenwerking ten einde. Hoe is dat in jouw team? Hoeveel aandacht is er voor de WIJ-kant? Ligt de focus voornamelijk op het werk dat gedaan moet worden? Als je zaken op zijn beloop laat en te weinig tijd maakt voor de WIJ-kant, kunnen kleine visjes zomaar in grote haaien veranderen.





Fouten maken mag

Een ander voorbeeld. In een team van artsen, anesthesisten, verpleegkundigen en assistenten heerste een afreken- en afreageercultuur in de operatiekamer. Hoge werkdruk en stress in combinatie met een afrekencultuur zorgden voor veel spanningen, het aangeven van de verkeerde apparaten, het afschuiven van fouten op een ander, ziekteverzuim en overplaatsingen. Door het complete gebrek aan contact en verbinding werden er veel fouten gemaakt. Pas toen het team begeleiding kreeg en de patronen bespreekbaar werden gemaakt, ontstond er ontspanning. Er kwam het besef dat iedereen zijn uiterste best deed, maar dat er soms fouten worden gemaakt, omdat artsen ook maar mensen zijn. Het zorgde voor een constructieve bespreking van de fouten. Niet langer vinger wijzend, maar wat kunnen we leren van de fouten en de volgende keer anders doen? Het mooie hiervan is, is dat er in het team nu minder fouten worden gemaakt en er minder klachten binnenkomen. Maar zelfs als er geen fouten te bespreken zijn, komt het team bij elkaar. Vanuit het besef dat er altijd iets is waar iemand het even over wil hebben.





Randvoorwaarden voor succesvol veranderen

Het verandertraject waar dit team aan begon, kende een degelijke voorbereiding. Eerst zijn er namelijk een aantal randvoorwaarden die helder moeten zijn, wil het veranderen van patronen die een negatief effect hebben, succesvol zijn.

Gevoel van urgentie is aanwezig

Ten eerste dient de vraag gesteld te worden of het team wel wil veranderen. Is de nood hoog genoeg, zodat de bereidheid om mee te doen voldoende groot zal zijn? Het is cruciaal dat de contractering aan de voorkant helder is. De facilitator zal uitgebreid moeten doorvragen over de huidige situatie en de verwachtingen van de leiding. Uit onze jarenlange praktijkervaring weten we dat gedragsverandering namelijk niet altijd de oplossing voor een probleem is. Soms wordt de nood tot veranderen niet of nauwelijks ervaren, of is een niet functionerende teamleider eerder het probleem. Soms kan er sprake zijn van een verborgen agenda of stuiten we nog op andere problemen die eerst opgelost moeten worden. We zijn er steeds meer van overtuigd geraakt dat we in dergelijke situaties de opdracht (tijdelijk) terug moeten geven. Je maakt dan namelijk meer kapot dan dat je heelt. Niet doen dus.



Steun van de leiding onmisbaar

Ten tweede is er de vraag of er voldoende commitment is vanuit het management. We hebben geleerd hoe belangrijk het is om samen te werken met een teamleider die begrijpt wat zijn of haar team nodig heeft én die in staat is om dat wat we het team aanreiken in de trainingssessies te vertalen naar de werkvloer en dit in de dagelijkse gang van zaken weet te borgen.



Het faciliteren van de verandering

Goed, de contractering is helder, maar dan; hoe faciliteer je de verandering? Het begint met de huidige situatie naast de gewenste situatie te zetten, in gezamenlijkheid met alle teamleden en de teamleider. Ga op zoek naar herkenning en laat de medewerkers erover met elkaar in gesprek gaan. Nauwgezetheid is bijvoorbeeld een belangrijke kwaliteit in een secretariaat. In de praktijk komen we vaak tegen dat dit is doorgeslagen en ervaren we angst. Angst om te falen, angst om niet goed genoeg te zijn. Secretariaatsmedewerkers houden niet van halfbakken werk, doen iets liever zelf dan dat ze het een ander laten doen, schamen zich als ze een fout hebben gemaakt. Deze medewerkers kunnen over het algemeen moeilijk genieten van wat goed gaat en kunnen moeilijk omgaan met kritiek. De kunst is om ze te leren hierover met elkaar in gesprek te gaan, elkaar vragen te stellen, niet oordelend of – nog erger – veroordelend, maar om de situatie te duiden en zich te realiseren welke patronen belemmerend zijn in de samenwerking. Pas dan kun je in gezamenlijkheid zoeken naar oplossingen en hierover afspraken maken, oude patronen loslaten en vervangen door nieuwe.



Veranderen is altijd maatwerk

Het bovenstaande is slechts één van de vele patronen die ten grondslag kunnen liggen aan een minder functionerend team en dient ter illustratie van wat er nodig is om het huidige gedrag om te buigen naar gedrag dat een positief effect heeft op de samenwerking binnen het team. Voor alles zal gedragsverandering alleen succesvol zijn als er maatwerk geboden wordt. Ieder team is anders en dus heeft ieder team iets anders nodig.





Hoe is het met jouw team?

Ben je nieuwsgierig geworden en wil je weleens een gesprek over jouw team en wat het je gaat opleveren als je belemmerende patronen weet te doorbreken? Neem contact met ons op (06 – 38254394) en we plannen een gratis online overleg met je in. We kijken uit naar je telefoontje.



WIE ZIJN WIJ?



Annemarie de Martines helpt management en secretariaat met het ontwikkelen van een visie en strategie voor een toekomstgericht secretariaat. Haar kwaliteiten liggen op het verbinden van management én secretariaat. In deze verandertrajecten treedt zij tevens op als interim teamleider en teamcoach.



Yvonne Persoon is een creatieve, inventieve en resultaatgerichte opschudder. Voor haar is opschudden de boel in meer of mindere mate ontregelen. Weest gerust, zij houdt de teamleden daarbij stevig vast. Ze schudt het team wakker en dat is nodig voor verandering of inzicht.



Samen hebben we al vele teamtrainingen verzorgd bij secretariaten bij de overheid en in de zorg. De meest recente referentie komt van Wenda Wiebrands, teamleider van het bureau managementondersteuning bij gemeente Emmen:

“Annemarie en Yvonne hadden de trainingen erg goed voorbereid en hun begeleiding was professioneel, leerzaam en waardevol. Er was ruimte voor een traan maar ook zeker voor een lach (meerdere). Het cluster is door de trainingen gegroeid in hun houding en samenwerking en dit gaan en willen we vasthouden. De overige clusters binnen het team en ik zien uit naar de trainingen die Yvonne en Annemarie namelijk ook gaan begeleiden.”

Van een eerdere datum is deze referentie van Hanny Leurs, Secretaris Raad van Bestuur Laurentius ziekenhuis in Roermond:

“Yvonne Persoon van Quadrant Advies heeft met veel empathie en gevoel voor verhoudingen voor ons een teamtraining van drie dagdelen verzorgd, alsook een aantal terugkombijeenkomsten. Aanleiding hiervoor was het feit dat mijn team geen team was, maar meer los zand en door veranderende omstandigheden was het belangrijk de focus opnieuw goed neer te zetten. Deze drie dagdelen vragen wel iets van de deelnemers. Soms emotioneel, maar zeker confronterend en uitdagend om over jezelf en je rol in het team na te denken. Sommige zaken sudderen daarna door en het is heel prettig om op de terugkombijeenkomsten nog eens bepaalde onderwerpen aan de orde te stellen. Tijdens de teamtraining ontstond er een doorbraak en hebben de teamleden elkaar beter gevonden. Eén teamlid heeft besloten om uit te kijken naar ander werk. De teamtraining heeft ons veel gebracht: het team heeft beter begrip voor elkaar en werkt graag met elkaar samen. Bovendien heeft mijn relatie met het team zich nog verder verbeterd. Als onderdeel van het traject hebben we een visie en missie afgesproken met concrete doelen en resultaten; het helpt om een kapstok te hebben waar we onze werkzaamheden aan ophangen. Ik kan u Yvonne Persoon van harte aanbevelen!”