

## EEN TEAM AAN HET LEREN:

Wat onderscheidt een lerend team van een niet-lerend team?

Wat onderscheidt een lerende medewerker van een niet lerende medewerker?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden kun je kijken naar het gedrag van het individu binnen het team en naar het team als geheel.

Werkers in de hulpverlening reageren op verschillende manieren op de spanning die het werk met zich meebrengt. Deze manier van reageren noemen we ook wel strategieën. Zo zijn er de ontwijkende strategieën en de leerstrategieën.

### Ontwijkende strategieën zijn:

- a. *Individueel:*
  - a. vermijden van communicatie
  - b. 'kaboutertjeswerk' gaan doen
  - c. je vooral storten op schoonmaakklusjes
  - d. spanningen verdringen
  - e. ziekmelden
  - f. spanning weglachen
  - g. vooral de vrije tijd zoeken
  - h. weglopen van probleemsituaties
  
- b. *Als team:*
  - a. controle houden op (elkaars) tempo
  - b. gelijkschakelen van elkaar
  - c. mopperen (bijvoorbeeld op de werkdruk)
  - d. je in je team opsluiten, los van de bewonercultuur
  - e. zondebok kiezen( collega, directie, afdelingshoofd, familie)
  - f. niet al te diep praten over wat je aan bewoners beleeft

### Leerstrategieën zijn:

1. *Individueel:*
  - a. praten over wat je dwars zit
  - b. een collega feed back geven
  - c. iemand aanspreken, indien mogelijk, op wat je dwarszit
  - d. jezelf kwetsbaar durven opstellen, grenzen verleggen
  - e. accepteren dat het leven er niet alleen zo uit ziet dan wat jij je daarbij voorstelt
  - f. echt contact aangaan met elkaar en bewoners
  - g. de tijd nemen om je gevoelens te verwerken
  - h. zorgen dat je gezond blijft en dat je je leven op orde houdt
  
2. *Als team:*
  - a. overleggen/afspraken maken over de prioriteiten in de zorg(dagindeling, volgorde van werkzaamheden, taakverdeling en tijdsindeling/tijdsbesteding)
  - b. luisteren naar inbreng van leerlingen, stagiaires
  - c. bij besprekingen aandacht besteden aan wat er onderling leeft, over en naar elkaar en naar bewoners toe
  - d. samen leuke dingen doen, humor delen, feestjes etc.
  - e. je team gezond houden door de communicatie open te houden, o.a. feedback.

Ga eens na welke strategieën je van *jezelf* herkent. (dus van de individuele)

Welke leerstrategie zou je verder willen ontwikkelen?

Welke strategieën (her)ken je van *dit team* en welke nog niet?

Welke zou je willen ontwikkelen met je team?

## TEAMPRESTATIE - VRAGENLIJST

Vul onderstaande vragenlijst zo eerlijk mogelijk in. De lijst is bedoeld om inzicht te krijgen in het functioneren van uw team, en om maatregelen ter verbetering te vinden.

Naam:.....

*Beantwoord onderstaande vragen met ja of nee.*

	JA	NEE
<i>Het team:</i>		
1. krijgt het werk niet af binnen de gestelde tijd	0	0
2. bereikt zijn doelstellingen niet	0	0
3. maakt het werk snel af ten koste van de kwaliteit	0	0
<i>De teamleden:</i>		
4. wed-ijveren met elkaar	0	0
5. bekritisieren elkaar	0	0
6. zijn agressief in hun uitlatingen over collegae of organisatie	0	0
7. trekken zich terug, verschuilen zich	0	0
8. houden informatie achter, overleggen onvoldoende	0	0
9. onderdrukken conflicten	0	0
10. negeren of verbergen problemen	0	0
11. verbergen hun ware gevoelens	0	0
12. stellen onrealistische doelen	0	0
13. stellen onrealistische deadlines	0	0
14. kiezen de gemakkelijkste weg	0	0
15. zoeken ten koste van alles het compromis	0	0

*Beoordeel gedrag en kenmerken op een schaal van 1 tot 10 (1 is nooit, 10 is altijd).*

### *Individuele teamleden:*

16. begrijpen en accepteren de teamdoelstellingen	1 .....	10
17. zetten zich in voor het bereiken daarvan	1 .....	10
18. nemen zelf de verantwoording voor hun daden	1 .....	10
19. dragen ideeën en suggesties aan	1 .....	10
20. tonen eigen initiatief bij het oplossen van problemen	1 .....	10
21. bespreken conflicten openlijk	1 .....	10
22. werken samen met andere teams en teamleden	1 .....	10
23. zoeken mogelijkheden om anderen te coachen	1 .....	10
24. communiceren effectief, ook informeel, geven feedback	1 .....	10
25. dragen prestaties van het team uit	1 .....	10

Als u bij een of meer van de vragen 1 tot en met 15 'ja' heeft geantwoord, kunt u samen onderzoeken welke stappen u kunt ondernemen om het probleem (of de problemen) in kwestie op te lossen.

Als u bij één of meer van de vragen 16 tot en met 25 uw team met minder dan een zeven heeft beoordeeld, kunt u samen overeenkomen welke stappen genomen moeten worden om deze problemen op te lossen.

## **KENMERKEN VAN EEN SUCCESVOL TEAM**

Een succesvol team heeft de volgende kenmerken:

- de nadruk ligt op het selecteren van de juiste 'spelers', en op een optimale bijdrage van de bestaande teamleden
- duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden
- individuele sterke punten benutten, en zwakkere punten opvangen
- gemeenschappelijke doelstellingen (via consensus of leiderschap)
- inzet voor effectieve interne communicatie, via zowel formele als informele kanalen
- discipline, formeel en informeel
- kwaliteitseisen stellen en doorlopende verbetering

Ruimte voor aantekeningen t.a.v. herkenning

## **KENMERKEN VAN EEN MINDER SUCCESVOL TEAM**

Een team dat niet succesvol is, heeft de volgende kenmerken:

- de teamleden streven hun eigen doelen na, op hun eigen manier
- rollen en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk omschreven, met als gevolg dat dingen dubbel of niet worden gedaan
- individuele teamleden wedijveren in plaats van samen te werken
- het team is niet in balans; hetzij qua vaardigheden, hetzij qua persoonlijkheden
- de communicatie, zowel informeel als formeel, is slecht
- nieuwe teamleden worden maar moeilijk geaccepteerd
- bestaande normen en waarden hebben een negatieve invloed, geen betrokkenheid, slecht tijdbeheer, weerstand tegen veranderingen

Ruimte voor aantekeningen t.a.v. herkenning

Onderstaand vindt u een overzicht van gedrag dat van positieve invloed is op het functioneren van het team:

### **Constructief gedrag**

- Ø De doelstelling van het team onderschrijven en zich hiervoor inzetten
- Ø Verantwoordelijkheid nemen en fouten toegeven
- Ø Initiatief tonen en suggesties aandragen
- Ø Opbouwende kritiek geven: ideeën bekritisieren in plaats van personen
- Ø Positief blijven
- Ø Positief met conflicten omgaan door problemen openlijk te bespreken
- Ø Bereid zijn tot compromissen
- Ø Samenwerken met de andere teamleden
- Ø Openstaan voor gevoelens van anderen en gedrag daarop afstemmen
- Ø Steunen, stimuleren en coachen
- Ø Informatie uitwisselen met alle teamleden
- Ø Prestaties van het team uitdragen

Ruimte voor aantekeningen t.a.v. herkenning

Onderstaand een aantal voorbeelden van gedrag dat van negatieve invloed kan zijn op de prestaties van het team.

### **Destructief gedrag**

- Ø Anderen bekritisieren of de schuld geven (zowel binnen als buiten het team)
- Ø Terugtrekken of geen belangstelling meer tonen
- Ø Het team domineren vanuit de overtuiging dat de eigen ideeën de beste zijn
- Ø Altijd alleen de negatieve kanten zien van suggesties of situaties
- Ø Ruziemaken om het ruziemaken
- Ø Problemen ontlopen
- Ø Andermans ideeën afschieten
- Ø Informatie achterhouden
- Ø Anderen manipuleren

Ruimte voor aantekeningen t.a.v. herkenning

## **MAATREGELEN TER VERBETERING VAN TEAMPRESTATIES**

Samenvatting van de belangrijkste punten voor het bevorderen van effectief teamwork:

- > duidelijke doelstellingen formuleren en uitdragen
- > overeenstemming bereiken over rollen en verantwoordelijkheden
- > individuele sterke punten benutten, en zwakke punten opvangen
- > heldere besluitvorming en teamleden aanmoedigen een bijdrage te leveren
- > informatie uitwisselen
- > teamleden in de gelegenheid stellen verantwoordelijkheid te nemen
- > bereid zijn om compromissen te sluiten
- > positieve instelling
- > conflicthantering
- > prestaties van het team uitdragen

Welke maatregelen lijken je voor het team van toepassing?  
Geef daarbij in volgorde de prioriteit aan? Motiveer je antwoord.  
Wissel je idee met je collega's uit.

## **WILLEN EN KUNNEN**

Waar gaat het om? Om een motivatieprobleem of om een vaardigheidsprobleem?

## WILLEN

+

+

-

-

## KUNNEN

+

-

+

-

1. De juiste man / vrouw op de juiste plaats  
*Strategie om deze persoon te behouden is hem/haar zorgvuldig te voeden en ontplooiingskansen aan te reiken passend binnen het kader. Complimenteren, het is n.l. niet vanzelfsprekend.*
2. Vaardigheidsprobleem (gemotiveerd voor ontwikkeling, training en scholing)  
*Strategie: scholing/coaching/supervisie geven. Zorgvuldige diagnostiek m.b.t. leerbaarheid*
3. Motivatieprobleem (confrontatie medewerker / leidinggevende)  
*Strategie: helder aangeven wat van hem/haar wordt verwacht aan minimaal gedrag. Explorerende gesprekken (laten) voeren. Volledig inzicht verlangen t.a.v. belemmerende factoren. Verbod op negatief infecterend gedrag, evt. sancties als dat toch gebeurt. Taakvolwassenheid i.p.v. slachtofferschap.*
4. Werkgever / werknemer probleem (herplaatsen of exit)  
*Strategie: zorgvuldig, respectvol, volstrekt duidelijke lijn aangeven, doorpakken. Zachte heelmeeesters....Ook de werknemer wil ws. liever naar een plek waar waardering wacht.*

# ANALYSE - SCHEMA

