

Waarom teams meestal niet in beweging komen!

Soms heb je te maken met gedrag in je team dat nooit lijkt te veranderen. Ondanks alle tijd en energie die je erin stopt. Een team is anders dan een optelsom van individuen. Er spelen andere krachten mee. Het is goed om hier rekening mee te houden. In het boek *Groepsdruk, in tien stappen naar teamsucces geven* Annemieke Figee en Léonie van Rijn tools om gedragsverandering vorm te geven en vast te houden.

Annemieke Figee en Léonie van Rijn

Marieke opent de vergadering. 'Ik wil het graag nog eens hebben over de hygiënevoorschriften van ampullen.' Alie en Kim kijken elkaar veelbetekenend aan, Jip zucht en Jannie heeft het ineens druk met haar papieren. Marieke gaat onverstoorbaar verder: 'Niet iedereen houdt zich aan het protocol. Als ik op de afdeling ben gaat het goed. Ik hoor van verschillende kanten dat het overgeslagen wordt als ik er niet ben. Jullie weten dat de inspectie de laatste tijd regelmatig onaangekondigd op bezoek komt. Ik wil niet dat we voor zoiets kleins gedonder krijgen.' Thea zucht diep: 'Moeten we het hier weer over hebben? We hebben dit al besproken. Iedereen weet wat 'ie moet doen. Wat is nu het probleem?' Marieke reageert onmiddellijk: 'Het probleem is dat het niet gebeurt.' Kim begint te

sputteren: 'Ach kom Marieke, jij weet hoe dat gaat op een afdeling. Soms heb je gewoon haast. Dan sta je niet bij zo'n onnozele handeling stil. Dat was in jouw tijd niet anders.' Oh jee, denkt Marieke, gaan we nu verwijzen naar de tijd dat ik zelf nog verpleegkundige was? Wat moet ik daar nu mee? Karel mengt zich in het gesprek: 'Ik heb geen enkel onderzoek gelezen waarin staat dat het beter is voor patiënten.' Even later is het team verwickeld in een discussie over het nut van desinfecteren van ampullen met alcohol. Marieke wordt er moedeloos van. Zo gaat het elke keer. Zodra ze gedrag van het team wil bespreken belandt ze voordat ze het weet in een of andere inhoudelijke discussie. Intussen verandert er niets. Marieke heeft dit gesprek zeker drie keer met haar team gevoerd. Nog een keer hetzelfde gesprek voeren voegt niets toe. Ze moet het anders aanpakken. Maar hoe dan?

Wanneer een groep zich anders gedraagt dan je op grond van individuele gesprekken verwacht kan er sprake zijn van groepsdruk.

Vaak zijn er, naast de expliciete afspraken en regels, ook allerlei onuitgesproken normen in een team. Dit noemen wij de

ongeschreven regels. Ongeschreven regels dicteren welk gedrag in het team wordt toegejuicht of juist niet wordt gewaardeerd. Deze kunnen gaan over de manier waarop een team met elkaar omgaat, over hoe de kopjes in de kast gezet worden of over wie het voor het zeggen heeft. In het voorbeeld van Marieke gaan ze over hoe met afspraken wordt omgegaan. De ongeschreven regel lijkt te zijn: 'We houden ons alleen aan afspraken waarvan we ook het nut inzien voor de patiënt'.

In elk team bewaken één tot drie teamleden de ongeschreven regels. Die hoor je het eerst als iemand een ongeschreven regel overtreedt. Stel dat je als leidinggevende suggesties doet om de zorg voor patiënten aan te passen, terwijl de ongeschreven regel voorschrijft dat het team goed weet wat de patiënt nodig heeft, dan kun je verwachten dat één of meer teamleden de suggesties van de leidinggevende vakkundig om zeep helpen. Dat noemen we in de psychologie 'groepsdruk'. Bij groepsdruk kun je het team in drie groepen verdelen:

1. Eén tot drie mensen oefenen (onbewust) druk uit.
2. Een groot deel van het team volgt automatisch (onbewust).
3. Een deel van het team houdt zich afzijdig. Soms zie je dat deze groep zich afzet tegen de heersende ongeschreven regel.

Groepsdruk versterkt de saamhorigheid en de identiteit van de groep. Teamleden maken aan elkaar en de buitenwereld duidelijk: 'Zo doen wij dat hier'.



Annemieke Figee en Léonie van Rijn

Teamgedrag veranderen

Om teamgedrag te veranderen helpt het om scherp te krijgen welke ongeschreven regels in het team spelen. Vervolgens is het zaak om te onderzoeken in hoeverre daarop druk wordt uitgeoefend waardoor het moeilijk wordt voor teamleden om een afwijkende mening of afwijkend gedrag te hebben. Door ongeschreven regels helder te maken, met het hele team, komen ze gelijk ook ter discussie te staan in het team. Dat is wat je nodig hebt om tot ander gedrag te komen.

Verandering kost tijd en vraagt veel discipline. In ons boek beschrijven we 10 stappen om tot blijvende gedragsverandering te komen. We delen een paar tips met je:

1. Bespreek het patroon

Het is verleidelijk om met elkaar in gesprek te gaan over de inhoud. Dit zorgt meestal niet voor verandering van teamgedrag. Laat de inhoud los en bespreek het patroon (gedrag) dat eronder ligt. Bijvoorbeeld: 'Steeds als we dit onderwerp in de vergadering bespreken is er volgens jullie niets aan de hand. Iedereen zegt te doen wat wordt gevraagd. Vervolgens gaan we aan het werk. Binnen een week komen de eerste klachten binnen. Wie denkt, net als ik, dat we een probleem hebben?'

2. Maak er een teamprobleem van

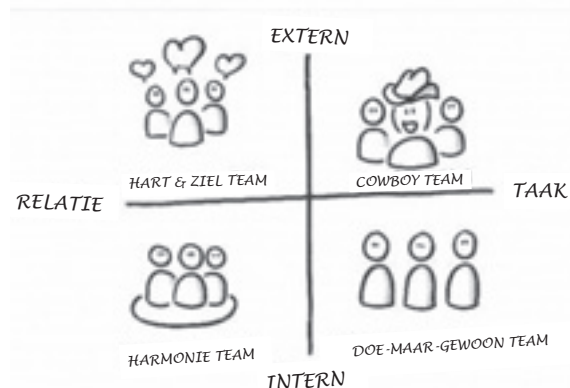
In het geval van Marieke is het niet alleen haar probleem wanneer het team zich niet houdt aan de inspectievoorschriften. Op dit moment lijkt dit wel zo. Wat zou Marieke kunnen zeggen?

3. Onderzoek onderliggende ongeschreven regels

Het is belangrijk om te onderzoeken wat maakt dat het team de ruimte denkt te hebben om opdrachten van de leidinggevende of zelfs van de inspectie naast zich neer te leggen. Elk team heeft haar eigen ongeschreven regels. In ons boek beschrijven we vier teams: cowboy-teams, doe-maar-gewoon-teams, hart-en-ziel-teams en harmonieteams.

In de zorg komen veel hart-en-ziel-teams voor. Zulke teams zijn goed op de hoogte van de inhoud van hun werk. Zij weten wat goed voor patiënten is en vinden daarom dat zij prima kunnen beoordelen of iets nut heeft of niet. Ongeschreven regels in hart-en-ziel-teams zijn bijvoorbeeld: 'Wij weten wat de patiënt nodig heeft' en 'Wij geven elkaar geen professionele feedback'. Maar ook: 'Het is prima als hier verschillend wordt gewerkt'.

De ongeschreven regel die bij Marieke ten grondslag lag aan het niet nakomen van de opdracht was de onduidelijkheid over het nut. Ja, natuurlijk is reinigen goed. Alleen, steriele ampullen nogmaals afnemen met alcohol kost tijd. Dat is niet in het belang van de patiënt. Dus doen ze het eenvoudigweg niet. In een ziekenhuis is het echter niet alleen aan verpleegkundigen om te bepalen wat goed is voor een patiënt. Er zijn allerlei voorschriften en protocollen waar je je aan moet houden. Al denk jij het nog zo goed te weten. De inspecteur voor de gezondheidszorg zal anarchie echt niet kunnen waarderen.



De ongeschreven regels herschrijven

Wanneer het team vindt dat de huidige ongeschreven regels niet wenselijk zijn, kun je ze met elkaar gaan herschrijven. Zorg voor focus: herschrijf maximaal drie van de huidige ongeschreven regels, lijst ze in en hang ze op. Spreek af dat jullie elkaar de komende tijd gaan aanspreken als de ongeschreven regel weer gevolgd wordt of als er druk wordt uitgeoefend. Spreek ook af hoe en wanneer je er met elkaar op terug komt. Zo werk je langzaam toe naar ander gedrag. Ben je er dan? Gaat vanaf nu alles anders? Nee, natuurlijk niet. Tenminste niet als je het hierbij laat. Nu begint het pas! Het vraagt tijd en energie van iedereen om alle plannen en voornemens met het team levend te houden.

In het boek geven we nog meer praktische handvatten om hardnekkig teamgedrag te beïnvloeden, nieuwe gedrag vorm te geven én vast te houden. ■

Annemieke Figuee en **Léonie van Rijn** zijn beiden psycholoog en teamcoach. Vanuit hun bedrijf begeleiden ze organisaties en teams op weg naar betere resultaten. Ze maken hardnekkige patronen zichtbaar en brengen teams in beweging. De kunst is om ze daarna in beweging te houden. In de praktijk blijkt het voor teams niet gemakkelijk om de veranderingen vast te houden. Reacties op het artikel en informatie over het aanbod: leonie@leonievanrijn.nl of www.leonievanrijn.nl.

Niet zo	Maar zo
'Ik vind écht dat er nu iets moet veranderen. We gaan dit gesprek niet iedere keer opnieuw voeren.'	'Wanneer ik jullie een opdracht geef vanuit de Inspectie nemen jullie de ruimte om de opdracht niet uit te voeren. Wie herkent dit?'
'Jullie zijn het vast met me eens dat het zo niet langer kan?'	'Ben ik de enige die vindt dat nu echt wel wat mag veranderen?'
Wat vinden jullie er nou van?	'Desiree, wie heeft er volgens jou het meeste last van de gebrekkige opvolging van deze afspraak?'
'Spreek elkaar gewoon aan als er iets is.'	Vraat aan een van de stillere medewerkers: 'Wat maakt het zo lastig om elkaar aan te spreken?'