

## Het nut van teamontwikkeling met TOM in zorginstellingen

### Samengevat

Goede zorg is teamwork. Een zorginstelling heeft baat bij het goed functioneren van haar medewerkers, niet alleen individueel, maar ook en vooral in teams. In dit artikel kunt u lezen bij welke voorwaarden de samenwerking in teams lonend wordt.

Compusense biedt een gevalideerd meetprogramma voor teams, de Team Ontwikkeling Meter, TOM genaamd. Dit meetprogramma is nu verder uitgebreid met teamversterkende programma's van Groen & Partners en Team4Teams. Samen vormen deze drie bedrijven het *TOM-team*.

### Leiderschapsontwikkeling of teamontwikkeling?

Tot voor kort was het ondersteunen van leidinggevenden het leidende principe bij managementtrainingen. In grote Amerikaanse ondernemingen zoals Google heeft men het roer echter omgegooid. De focus is niet langer op de manager of teamleider, maar op het team zelf inclusief de manager. Zodra er chemie is tussen de leidinggevende, het team en de teamleden onderling wordt een team zichtbaar succesvol, neemt ziekteverzuim spectaculair af en blijft het team langer bijeen. Een gezonde cultuur in het team zelf maakt het verschil. Google deed daar twee jaar onderzoek naar in 180 teams in haar [Google Aristoteles Project](#). Google koos voor Aristoteles als projectnaam vanwege zijn uitspraak: 'het geheel (van een team) is meer dan de som der delen'. De spraakmakende Nederlandse trainer en publicist Ben Tiggelaar [neemt de bijzondere uitkomsten over](#) en trekt daarmee volle zalen. Een kernpunt in zijn betoog: het is niet relevant wie er in een team zitten in termen van psychologische testen die individuen vastleggen in types en typering. De nadruk bij Google ligt op 'wat maakt een team als geheel succesvol, hoe kunnen teamleden op elkaar aansluiten, van elkaar leren en zich als een hechte eenheid ontwikkelen?'

### Wat maakt een team succesvol?

Google onderzocht 15 jaar het succes van teams in relatie tot goed leiderschap. De jarenlange focus op 'leadership' heeft bij Google niet geleid tot voorspelbare succesvolle, creatieve teams. Google stelde provocerend dat '*het positieve effect van goed leiderschap niet te meten is*'. Men draaide de onderzoeksvraag in 2014 om. Niet: '*Waar moet een goed manager of leidinggevende allemaal aan voldoen om een team succesvol te maken?*', maar de onderzoeksvraag werd: '*Wat maakt een team succesvol?*' Een nieuwe top 5 werd zichtbaar voor alle teamleden inclusief de leidinggevende. Kern van alle punten is dat teamleden kritische vragen mogen stellen, vragen die afwijken van een gangbare gedachtelijn, een uitgezette koers en wat de leidinggevende als gewenst ziet. En maar al te vaak blijkt de vraag zo dom nog niet en leert iedereen er van. Soms leidt zo'n vraag zelfs tot een doorbraak.

Deze **vijf voorwaarden** maken het verschil:

1. *Een goed team is sociaal veilig.*

In elk team zijn er leden die zien wat beter kan. Durven ze het risico te nemen om dit te melden? Klinken er kritische vragen? Is het team veilig genoeg om er werk van te maken?

2. *Teamleden kunnen op elkaar rekenen.*

Een gegeven taak is op tijd klaar, men valt voor elkaar in, men vult elkaar aan en kan elkaar feedback geven. Gegeven feedback wordt gewaardeerd en opgevolgd en zorgt zo voor teamgroei.

3. *Het team heeft aantrekkelijke doelen.*

Een presterend team krijgt taken die uitdagen. Zelfsturing kan een aantrekkelijk doel zijn, maar wat zijn dan de factoren waardoor het team er enthousiast en met succes mee aan de slag gaat?

4. *Ieder teamlid is persoonlijk van betekenis.*

In een succesvol team draagt ieder teamlid evenredig bij. Elk team kent teamleden die direct en teamleden die indirect reageren en graag eerst willen nadenken. De tweede groep wordt vaak niet gehoord omdat de snelle jongens het besluit al hebben genomen. Hoeveel ruimte is er voor beide groepen (en voor die kritische vraag)? Hoe creëert het team de voorwaarden waardoor verschil in communicatiestijl zorgt voor versterking van elkaar?

5. *Het team gelooft dat het werk er toe doet.*

Een stabiel team krijgt doelen die goed zijn voor de klant (patiënt), voor de teamleden, de instelling en de samenleving.

Volgens Google is het effect het grootst in creatieve teams. Het zou zelfs alleen van toepassing zijn in ontwikkelteams, waarin creativiteit belangrijk is. Wij geloven daar zelf helemaal niets van. Deze top 5 is voor elk team van belang, ook voor teams van zorginstellingen. Van schoonmakers tot directieteams, van medici tot receptionistes en van apothekers tot nazorgmedewerkers. Opmerken, erkennen, oppakken en meedenken is op elke positie in een zorginstelling essentieel.

### **Metten is weten**

In 2020 wordt het houden van een IFMS (Individueel Functioneren Medisch Specialisten) in ziekenhuizen wettelijk verplicht. Veel zorginstellingen experimenteren daar al mee en er zijn goede softwareprogramma's voor gemaakt zoals dat van [Compusense](#).

Het functioneren van *teams* blijft daarmee echter buiten beeld. Wie komt er in beweging als de resultaten van een IFMS test zorgelijk zijn? Alleen de medisch

specialist met een POP plan? Alleen collega's van een specialist? Het functioneren van een specialist is 'niets' zonder haar of zijn team. Zijn of haar leiderschap kan daarbij helpen, maar maakt dat ook altijd het verschil? In een IFMS wordt aan teamleden wel gevraagd om feedback te geven aan de medisch specialist. In een groepsFMS wordt over het functioneren van de maatschap gesproken, niet over bijvoorbeeld iemands functioneren in een operatieteam. In een groepsFMS wordt per specialist besproken welke feedback deze persoon kreeg van collega's ook van andere disciplines. Maar wat betekent dat als het team onder hoge druk of zelfs onder water staat? Hoe betrouwbaar is zo'n test eigenlijk als het team sociaal niet veilig is?

### **Dat meet je met TOM**

Om een FMS-cyclus goed te laten werken is er een ander instrument nodig dat de samenwerking in een team meet én het team vervolgens ondersteunt. Deze kennis is nodig om van een medisch team een lerend topteam te maken én om goed functionerende teams verder te verbeteren. TOM biedt zo'n instrument. TOM kan daarnaast ook het groepsfunctioneren van een vakgroep of maatschap meten.

Er zijn al medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Maar hoe vaak leidt zo'n onderzoek tot ondersteuning in teamverband? Individuele coachingstrajecten zijn er, maar wat kan het team zelf doen om het functioneren van collega's te ondersteunen? Is het niet de stille ergernis van elke coach, maatschappelijk werker, bedrijfsarts, psycholoog en burn-outspecialist dat het team zelf ook iets te doen heeft om uitval en terugval te voorkomen?

Het team van TOM zorgt voor een meetinstrument en biedt desgewenst ook voor opvolging. Dat kan naast teamcoaching ook individuele coaching zijn, maar wel in die volgorde. Functioneert een team niet naar behoren? Dan is het *team* eerst aan zet. Dat lukt beter en sneller met een steuntje in de rug van het TOM-team. Samen met het team starten we een effectief feedbackproces en zorgen we voor borging van de resultaten.

### **Wie gaat dat betalen?**

Het op de rit zetten van een slecht functionerend team en het op koers houden van goed functionerende teams vergroot de kwaliteit van het werk. Natuurlijk vraagt het in eerste instantie om een investering in tijd en geld, maar deze investering verdient u op termijn zondermeer terug. Kosten voor disfunctionerende teams zijn o.a. een hoog ziekteverzuim, overbelasting van de overige medewerkers en een groot personeelsverloop, tegenvallende prestaties en fouten in het werk die soms ook schade toebrengen aan patiënten. Niet goed voor de medewerkers, niet goed voor de patiënten en niet goed voor het ziekenhuis.

Een zorginstelling heeft ook goed functionerende teams. Bovenstaande problemen spelen daar niet (meer). Deze groep van goed functionerende teams verder vergroten

is waar u het TOM-team voor inschakelt. De investeringskosten zijn een fractie van wat het oplevert, in korte tijd al.

### **Het TOM-team**

Nieuwe vormen van samenwerken maken het verschil. Het TOM-team is een coproductie van een softwareontwikkelaar en specialisten in teamontwikkeling. Wat ondeugend gezegd: een ziekenhuisvariant van Senseo: Philips leverde de hardware, Douwe Egberts de bonen. Zo levert in het TOM-team Compusense het meetprogramma en verzorgen Groen & Partners en Team4Teams het teamontwikkelingsprogramma.

Daag ons maar uit met aantrekkelijke doelen. Dan zorgen wij voor een sociaal veilige atmosfeer waarin teams tot bloei kunnen komen én een FMS-cyclus tot resultaten leidt.

Namens het TOM team

Pieter Schoe

#### **Contactadres:**

Compusense Business Avionics B.V.

Wilhelminapark 10

2342 AG Oegstgeest

0715190326

[info@compusense.nl](mailto:info@compusense.nl)

#### **Meer informatie:**

[www.compusense.nl/team-ontwikkeling](http://www.compusense.nl/team-ontwikkeling)

[www.groenenpartners.nl/](http://www.groenenpartners.nl/)

<https://www.team4teams.nl/tom-team-ontwikkeling-meter/>