

Teamcoaching

E.J. van der Jagt

Samenvatting

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het werken als huisarts is veranderd van solistisch werken naar teamwork, welke vragen en aandachtspunten dit met zich meebrengt, en hoe teamcoaching daarop een antwoord tracht te bieden. Ook wordt toegelicht hoe teamcoaching in zijn werk gaat en waar teamcoaches te vinden zijn.

Inleiding

‘De assistenten werken niet efficiënt’, vinden de huisartsen, in hun wekelijks werkoverleg. ‘Er zit geen lijn in hun vergaderingen, iedereen praat door elkaar. Onze vraag om de spreekuurplanning eens onder de loep te nemen hebben ze al wekenlang uitgesteld.’

‘Wat willen de huisartsen nu eigenlijk met die spreekuurplanning, wat verwachten ze nu precies van ons?’, vragen de assistenten zich af tijdens hun lunchbespreking. ‘Ik heb geen idee wat nou het probleem is. Iedere huisarts

Dit hoofdstuk kwam tot stand met medewerking van Marjan Pauw.

Drs. E.J. van der Jagt (✉)
Utrecht, Nederland
e-mail: ejvanderjagt@kpnmail.nl

heeft z'n eigen gewoonten en instructies, het lijkt of ze met elkaar maar weinig afspraken hebben.' De andere assistenten knikken instemmend.

Gebrekkige samenwerking als gevolg van een gemis aan afstemming tussen huisartsen en assistenten, én tussen huisartsen of assistenten onderling, is een van de problemen die teamcoaches kunnen tegenkomen wanneer zij benaderd worden voor begeleiding. Zo'n verzoek is meestal algemeen geformuleerd als: 'begeleiding bij het verbeteren van de teamsamenwerking'. Veel teams hebben een jaarlijkse 'heidag', een ontspannen uitje waaraan een serieus onderwerp is gekoppeld, zoals 'hoe werken we samen' of 'waar willen we naartoe met onze maatschap/ons centrum/ onze praktijk'. Een dergelijke bijeenkomst wordt dan ingezet als pas op de plaats, even stilstaan bij hoe het gaat. Teamcoaching kan ook worden aangevraagd wanneer er problemen zijn in de samenwerking. Doorgaans is het een van de huisartsen die bij de collega's aanklaagt dat er eens met een buitenstaander gesproken moet worden. Wanneer iedereen van de noodzaak daarvan overtuigd is – wat soms even tijd in beslag neemt – wordt een teamcoach benaderd, en wordt de situatie samen met het team in kaart gebracht. Er wordt geïnventariseerd hoe het staat met ieders motivatie voor teamactiviteiten en -doelen, hoe de cultuur is in het team, hoe men onderling communiceert en met afspraken omgaat, en hoe het staat met ieders werkplezier.

Wat is teamcoaching?

Teamcoaching is een begeleidingsvorm die erop gericht is teams te begeleiden bij het reflecteren op hun samenwerking en hun resultaten, hun onderlinge communicatie, hun gewoonten en gebruiken. En zoals in elke begeleidingsvorm gaat het er ook hier om afspraken en acties te plannen die gedragen worden door alle teamleden, en die ze kunnen en willen uitvoeren. Een goed functionerend team is een voorwaarde voor goede patiëntenzorg. Een team waarin de mogelijkheden van taakdelegatie worden benut, en waarin informatieoverdracht en samenwerking zorgen voor optimale patiëntveiligheid. En waar, last but not least, de medewerkers hun kwaliteiten kunnen inzetten en hun professionele competenties kunnen ontwikkelen.

Casus: Binnen een maatschap van huisartsen is de pensionering van een van de maten aanstaande. Hij is de oprichter van de maatschap, waarbij hij in de loop der jaren opgeleide aiOS heeft laten aansluiten. De maten zitten op één lijn wat betreft hun visie en werkwijze, en hebben vriendschappelijke banden waarin ook de families zijn betrokken. Met het naderende pensioen in zicht maakt hij zich ernstig zorgen hoe het verder moet. Hij zoekt naarstig naar iemand die in zijn voetsporen kan treden, maar tot nu toe zijn degenen die hij voordraagt niet door de overige maten geaccepteerd. De opvolgers

die door de collega's naar voren worden geschoven vindt hij zelf absoluut ongeschikt. De spanningen in het team lopen hoog op.

De samenwerking in een praktijk kan worden gehinderd door tal van factoren. Die kunnen van inhoudelijke aard zijn, zoals verschillen in visie op wat goede huisartsenzorg is en hoe je als praktijk te werk wilt gaan op lokaal en regionaal niveau, en van procesmatige aard. Verschillen in werkstijl, botsende karakters, incidenten en conflicten kunnen leiden tot onuitgesproken wrevel en uitmonden in een vervelende sfeer van onveiligheid en irritatie. Elke praktijk kent haar eigen cultuur, waarin normen en waarden vaak onuitgesproken en impliciet bepalen wat er gezegd mag worden en wat onbenoemd blijft. Zoals in elke menselijke relatie is ook in een samenwerkend team het 'onderhoud' van de relatie, het reflecteren op de wijze waarop wordt samengewerkt, een noodzakelijke activiteit. Dat is waar teamcoaching zich op richt.

Van solo huisarts naar teamspeler

De veranderingen in de organisatie van de huisartsenzorg, van solistisch werkende huisartsen met een of enkele assistenten (vaak hun eigen partner/vrouw) naar groepspraktijk, HOED of een gezondheidscentrum met meerdere huisartsen, hidha, waarnemers en praktijkmedewerkers brengen met zich mee dat huisartsen medisch leiderschap moeten laten zien, en vaardigheden dienen te bezitten op het gebied van samenwerking en leidinggeven.

In Nederland zijn er ongeveer 5000 huisartsenpraktijken. In een toenemend aantal gevallen zijn dat gezondheidscentra en meermanspraktijken. De solistisch werkende huisarts komt steeds minder vaak voor [1]. In veel praktijken wordt structureel samengewerkt met praktijkondersteuners, praktijkverpleegkundigen, fysiotherapeuten, thuiszorgmedewerkers, verloskundigen en andere eerstelijnszorgverleners. Het werkoverleg vindt soms op regelmatige basis plaats, en is soms ook incidenteel of afwezig. De toename van de werkdruk in de huisartsenzorg heeft ertoe geleid dat er praktijken zijn waar collega's elkaar nauwelijks tegenkomen, en de overdracht alleen digitaal plaatsvindt. In veel gevallen is de samenwerking echter goed geregeld en levert die de verwachte meerwaarde op. Samenwerking is vaak juist geïnitieerd in de hoop dat er meer gebruik kon worden gemaakt van de specifieke kennis en ervaring van de leden, en er kruisbestuiving zou kunnen plaatsvinden die de kwaliteit van het werk ten goede zou komen. In veel gevallen komt deze verwachting uit, maar soms is er ondersteuning nodig. Hoe kan teamcoaching daaraan een bijdrage leveren?

Individuele supervisie/coaching en teamcoaching

De supervisie, coaching en begeleide intervisie die begin jaren negentig van de vorige eeuw voor huisartsen beschikbaar kwamen als vormen van nascholing gingen steeds vaker over vraagstellingen die te maken hadden met het samenwerken. De focus in het gesprek lag niet alleen op de arts-patiëntrelatie en de persoon van de huisarts, maar kwam ook steeds vaker te liggen op de relatie met collega's en de rol in het samenwerkingsverband. Hoe wil ik omgaan met deze collega's, en wat wil ik in de toekomst met mijn praktijk? Hoe zorg ik voor meer tevredenheid bij mijn assistenten, nu zij moeten samenwerken met de assistenten van andere praktijken? Hoe kan ik mijn collega's raadplegen en hoe kunnen we van elkaar leren? De eigen vertrouwde werkwijze van de solist en de vanzelfsprekendheden in de samenwerking met de eigen assistent moesten plaatsmaken voor herziening: in de nieuwe samenwerkingsvormen moesten andere afspraken komen, privileges en gewoonten moesten plaatsmaken voor nieuwe procedures en omgangsvormen. Groepspraktijken brachten schaalvergroting met zich mee, waardoor over allerlei zaken (variërend van de aanschaf van ict tot de deelname aan innovatieprojecten) in gemeenschappelijkheid moest worden besloten. Wanneer ondersteunende medewerkers van verschillende praktijken achter de balie gaan samenwerken, de receptie bemensen en met elkaar onderzoeks- en behandeltaken gaan uitvoeren, worden ook de verschillen zichtbaar in de benadering van patiënten, in beroepsvisie en onderlinge communicatie. De impliciete cultuurkenmerken, die elke praktijk blijkt te hebben, zorgen dikwijls voor onbegrip en botsingen. Door de grote werkdruk ontbreekt vaak regulier werkoverleg, en dat kan de eventueel onderhuidse spanningen groter maken.

Er zijn veel nieuw ontstane samenwerkingsverbanden waarin de samenwerking effectief en zonder problemen verloopt. Floris en Kusters [2] noemen daarvoor de volgende voorwaarden:

- Doelen zijn duidelijk en worden gehaald.
- Er is een effectieve taakverdeling.
- Er zijn duidelijke werkafspraken en protocollen.
- Individuele teamleden zijn gemotiveerd.

De samenwerkingsverbanden waarin deze voorwaarden aanwezig zijn, hebben, met of zonder begeleiding, tijd en aandacht besteed aan de procesmatige kant van het samenwerken. Dat is niet altijd een vanzelfsprekende keuze voor huisartsen die over samenwerking denken. Wanneer huisartsen besluiten met elkaar een pand te gaan betrekken, is er eerder aandacht voor de indeling van de ruimten, de personele bezetting, de materialen en kleuren en de kosten/baten, dan voor het expliciteren van verschillen en overeenkomsten in visie, en verwachtingen rond personeelsbeleid en communicatie. Het gevolg kan zijn dat de modern gedecoreerde ruimten bemenst worden door – nog steeds – solistisch werkende huisartsen, en dat de assistenten en POH elkaar niet opzoeken of met elkaar afstemmen.

Casus: In een nieuw gevormde HOED geeft een van de vier artsen, de enige vrouw in een team van vier, aan dat zij zich niet prettig voelt en dat zij graag gesprekken wil met het hele team, onder begeleiding van een buitenstaander. Ze vindt dat er te weinig uit de samenwerking komt, haar hooggespannen verwachtingen bij de start komen niet uit. Ze heeft het idee dat er veel meer uit te halen is. Als ze eens met een probleempje zit, voelt ze zich niet vrij een collega te raadplegen, en er staan in de regio projecten op stapel waarover ze graag met elkaar zou willen praten: kunnen ze daarin de taken eens verdelen? Ook voelt ze zich nogal eens ondermijnd in de personele aansturing van de assistenten, die onder haar takenpakket valt, en mist ze onderlinge steun bij het overnemen van elkaars praktijk. Collega's vinden dat zij zich erg druk maakt en ervaren het primair als haar persoonlijk probleem. Om daaraan nu tijd (en geld) te besteden? Ze vinden dat ze dat maar met een individuele coach moet uitzoeken...

Hoe gaat teamcoaching in z'n werk

Wanneer een team besluit een coach in de arm te nemen, wordt in een eerste bijeenkomst besproken hoe ieder teamlid het bereiken van de teamdoelen, de taakverdeling, het nakomen van afspraken en de eigen motivatie ervaart. Voorafgaand aan een gezamenlijke sessie kan de teamcoach eventueel interviews houden met de afzonderlijke medewerkers, om een goed beeld te krijgen van de begeleidingsvraag en de persoonlijke drijfveren en perspectieven. Wat is de historie van dit team, hoe is het tot stand gekomen, en in welke context (organisatorisch, wijk en regio, samenwerkingspartners) opereert het? Welke storingen zijn er in het teamfunctioneren en daarbuiten, en uit welke situaties en incidenten blijkt dat?

Na de eerste bijeenkomst met het team zal de teamcoach met (een afgevaardigde van) het team overleggen over een eventueel vervolg. Mogelijk heeft de sessie al voldoende helderheid gegeven, zodat het team zelfstandig, zonder begeleiding, verder kan. Meestal is dat niet het geval, en doet de teamcoach een voorstel voor een of meer volgende sessies. De omvang van dit traject, de organisatie en de kosten worden in een contract vastgelegd.

Indien de teamcoach in de gelegenheid is voor de sessie(s) accrediteringspunten toe te kennen (bijvoorbeeld omdat hij/zij een NHG-erkend teamcoach is), wordt afgesproken hoe de accreditering zal worden verwerkt.

Methodische uitgangspunten

Vanuit het concept van systeemgericht werken zijn de drie systemische wetten [3] een goede ingang om het gesprek met het team aan te gaan. Deze wetten zijn:

1. Ieder teamlid heeft een gewaardeerde plek in het team. Of iemand nu huisarts is of assistent, een lange werkervaring heeft of pas begint, ieder heeft recht op een plaats in het team en doet volwaardig mee.
2. Er is een duidelijke hiërarchie, het is helder wie waarin de leiding heeft. De coördinerende assistent of de huisarts die personeelsbeleid in beheer heeft, kan collega's opdragen hoe te handelen.
3. Teamleden ervaren een balans tussen geven en nemen. Dat geldt bijvoorbeeld voor het evenwicht tussen omzet en tijd voor niet-patiëntgebonden werkzaamheden of bijdragen aan de teamorganisatie. Een collega die bijvoorbeeld door privéomstandigheden minder goed functioneert, zal dat op een later tijdstip dienen te compenseren, om de verhoudingen in het team goed te houden.

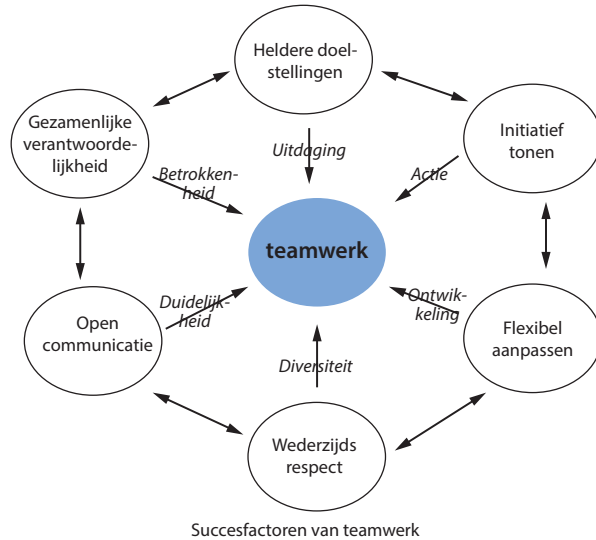
De startvraag van de teamcoach is iets als: hoe staat het hier met de kwaliteit van de samenwerking? Is er een gedeelde visie, werkt het team effectief aan heldere en de juiste doelstellingen, is duidelijk wat de afspraken zijn en vindt iedereen het werk hier prettig en inspirerend? De teamcoach is niet de externe deskundige die als organisatieadviseur de teamorganisatie doorlicht en een advies uitbrengt, maar een gids die samen met het team de succes- en faalfactoren, de sterke en zwakke kanten in de teamsamenwerking exploreert.

Daarna brengt hij zeker zijn kennis en ervaring in, opgedaan in de praktijk als teamcoach, zodat er een onderbouwd en haalbaar begeleidingsplan kan worden afgesproken. Zoals bij elke vorm van coaching wordt ook hier gewerkt volgens de kwaliteitscyclus van plan-do-check-act, voor teamcoaching de leercirkel van Kolb [4].

Na exploratie van de begeleidingsvraag en de situatie in het team bespreekt de teamcoach met het team welke processen en problemen er spelen, en benoemt vooral ook wat er goed gaat. Vervolgens wordt een veranderplan opgesteld, dat door alle teamleden wordt uitgevoerd. Juist in deze fase wordt duidelijk hoe slagvaardig het team omgaat met afspraken, en hoe men op veranderingen reageert. Hoe liggen de machtsverhoudingen in het team, wie heeft invloed, en wie minder? Welke verschillen in visie zijn er, zowel ten aanzien van het omgaan met elkaar, met de praktijkmedewerkers, als met de omgeving, en waarin uiten die zich? Hoe open is het klimaat in het team, hoeveel kan er gezegd worden, zonder dat er fricties ontstaan? Hoe gaat het team om met afspraken? Voornemens, afspraken en verbeteracties worden geëvalueerd, waarna nieuwe afspraken en acties worden vastgelegd. De teamcoach is erop gericht zijn eigen bijdrage zo gauw als dat kan overbodig te laten zijn, en het team te helpen verantwoordelijkheid te dragen voor verbetering van het eigen functioneren. Hier ligt een parallel met de houding van huisartsen die werken met principes van oplossingsgericht werken, en van positieve gezondheid [5]. Het team wordt aangesproken op zijn potentieel, op de versterking van zijn kracht, waarbij dimensies als zingeving, kwaliteit van leven en mentaal welbevinden (= teamexistentie) worden betrokken. Het team gaat op zoek naar wat goed gaat, in plaats van te focussen op wat niet goed loopt.

Om inzichtelijk te maken hoe de teamsamenwerking eruitziet, staan de teamcoach diverse concepten voor 'teamdiagnose' ter beschikking. Vragenlijsten, sco-

Figuur 1 Het Wiel (M. Vroemen)



ringsinstrumenten, voorbereidingsopdrachten en oefeningen worden ingezet om het team over deze vraag aan het denken te zetten. Een paar concepten op een rij:

- De teamrollen van Belbin [6] maken zichtbaar welke typische bijdragen ieder teamlid aan het team heeft. Wie zijn de ‘brononderzoekers’, de ‘groepswerkers’ of de ‘voorzitters’?
- Het model Kernkwaliteiten [7] van Daniel Ofman maakt de teamleden bewust van hun valkuilen en allergieën, en laat zien hoe zij met meer begrip en respect voor elkaar gebruik kunnen maken van ieders kwaliteiten.
- Het Kleurendrukdenken [8] van Leon de Caluwé toont hoe men aankijkt tegen veranderingen, en welke criteria men stelt aan een goede manier van veranderen. Ook dit opent de weg naar meer begrip voor elkaars standpunten en handelwijzen.
- Sommige teamcoaches gebruiken theatrale en musische middelen, waarbij de vraagstelling op een heel andere manier dan op de gebruikelijke verbale manier van nadenken en bespreken wordt bewerkt. Het samen uitvoeren van een spelmatige samenwerkingsopdracht of het elkaar ontmoeten in muziek of beweging kan wat onwennig zijn, maar kan energie vrijmaken en onderliggende thema’s en patronen aan de oppervlakte brengen.
- Een interactief te gebruiken model is ‘het wiel’ van Martijn Vroemen [9]. In succesvolle teams zijn alle spaken van dit wiel (de aspecten van teamsamenwerking) stevig en met elkaar in balans. Aan de hand van vragen over elk aspect komt het team in gesprek over wat goed gaat en wat beter kan (fig. 1).

De vraagstelling die in de sessies teamcoaching voortdurend vooropstaat is: wat heeft het team nodig om beter te functioneren, en wat betekent dit voor het gedrag van de individuele teamleden? Daarbij is het soms nodig verschillende standpunten

en opvattingen uit te wisselen of ‘oude koeien uit de sloot te halen’. Gebeurtenissen uit het verleden die nog steeds een stempel drukken moeten de revue passeren om weer verder te kunnen. Verschillende zienswijzen worden naast elkaar gezet, de verschillen en ook de overeenkomsten worden duidelijk, en er kunnen nieuwe afspraken worden gemaakt. De teamcoach zorgt ervoor dat dit gesprek in een veilige sfeer kan worden gevoerd en reikt waar nodig specifieke ‘tools’ aan, zoals handvatten voor het geven en ontvangen van feedback of het structureren van werkoverleg. Met deze handvatten kan het team ook na afronding van de teamcoaching, buiten de aanwezigheid van de teamcoach, effectiever aan de slag.

Wat levert teamcoaching op?

Teamcoaching is nuttig wanneer

- er veranderingen in de context plaatsvinden (reorganisatie, fusie, bezuiniging e.d.) die invloed hebben of mogelijk gaan hebben op het functioneren van het team;
- er in een nieuwe samenstelling gewerkt gaat worden, door vertrek of uitbreiding van het aantal collega’s;
- er visieverschillen zijn die storend zijn in de samenwerking;
- enkele of meerdere leden van het team menen dat de kwaliteit van het werk lijdt onder gebreken in de samenwerking;
- het werkplezier is verminderd als gevolg van storingen in het teamfunctioneren;
- gebeurtenissen uit het verleden op een negatieve manier doorwerken in het heden;
- het team toe is aan een ‘pas op de plaats’ door te reflecteren op de samenwerking;
- het team de ontwikkelpunten uit de visitatie (persoonlijke ontwikkelplannen) op teamniveau wenst te bespreken.

De huisartsenpraktijk uit de eerste casus besluit een teamcoach te benaderen. Al tijdens de kennismaking blijkt dat de assistenten onderling erg betrokken en collegiaal zijn, ze springen voor elkaar in de bres en hebben plezier in hun werk. Ze hebben echter last van de onderlinge verschillen in werkwijze van de zes verschillende huisartsen, die van hen verschillende dingen verlangen. Ze voelen zich niet door alle artsen gewaardeerd en kunnen niet geconcentreerd hun werk doen. Dat het niet gaat zoals de artsen wensen, voelen ze wel aan, maar het is hen niet duidelijk wat er precies mis is. Baliewerk en administratie lopen door elkaar heen en dat geeft een grote versnippering van hun werk. Iedere arts heeft zijn eigen werkwijze en verwachtingen van de assistenten. Er is geen centraal aanspreekpunt en aansturing vanuit de artsen.

De artsen begrijpen dit probleem en bespreken in een aparte bijeenkomst, onder begeleiding van de teamcoach, hoe ze de spreekuurplanning willen vormgeven, en wat ze daarin van de assistenten verlangen. Daarbij komen veel zaken aan de orde: wat voor praktijk willen we zijn, en wat verwachten we van elkaar? Welke verantwoordelijkheid hebben de assistenten, en hoe en wanneer voeren we overleg over patiënten? In de daaropvolgende sessie, waarbij de assistenten ook weer aanwezig zijn, wordt de werkwijze meer gestroomlijnd. Er is weer ontspanning in het team, er worden grapjes gemaakt en er kunnen openlijk dingen worden gezegd.

Waar is een teamcoach te vinden?

Regionale organisaties voor nascholing en kwaliteitsbeleid in de eerste lijn zijn soms intermediair voor teamcoaches. De NHG-erkende supervisors die zich tevens hebben bekwaamd als teamcoach zijn te vinden via de expertgroep Coaches voor medici (www.coachesvoormedici.nl) met de zoekterm 'teamcoaching'.

Na een intakegesprek kunnen afspraken worden gemaakt over de omvang, duur en inhoud van het teamcoachingstraject.

Literatuur

1. Verheij RA. Huisarts. Uit: NIVEL Zorgregistraties eerste lijn. 2017. www.nivel.nl/node/4346. Geraadpleegd op: 13 juni 2017.
2. Floris J, Kusters M. Samenwerking in een team: een model voor effectief teamfunctioneren. In: Dijkers, Nijland, In t Veld (red.). Praktijkvoering in de huisartsgeneeskunde. Reed Business; 2011.
3. Hellinger B. De kunst van het helpen. Groningen: Uitgeverij het Noorderlicht; 2004.
4. Jagt EJ van der. Collegiale consultatie. In: Dielissen P, van der Jagt EJ, Timmerman A (red.) Handboek effectieve communicatie in de huisartszorg. Houten: Prelum; 2016.
5. Huber M. Brochure 'Hoe gaat het met u?' Instituut voor Positieve gezondheid. ipositivehealth.com. Geraadpleegd op: juni 2017.
6. Belbin M. Teamrollen op het werk. Acad Service 2010. p. 30–32.
7. Ofman D. Bezieling en kwaliteit in organisaties. Cothen: Servire; 2006.
8. Caluwé L de, Vermaak H. Leren veranderen. Deventer: Vakmedianet; 2006.
9. Vroemen M. Team op vleugels. Deventer: Vakmedianet; 2009.

Drs. E.J. van der Jagt andragoloog, senior wetenschappelijk medewerker en manager NHG Scholing Utrecht.