



Teamdiagnostiek

in de vakgroep of de maatschap



Monique Meeuwisse | Momentum Bestuursadvies

Samenwerken is niet gemakkelijk maar wel noodzakelijk

In het de hectiek van alledag wordt er in de vakgroep¹ vaak onvoldoende stil gestaan bij de samenwerking en daarmee het succes en het resultaat van het team op de langere termijn. Artsen zijn pragmatische doeners die ingewikkelde en tijdrovende praatsessies het liefst uit de weg gaan. Het is al erg genoeg dat de administratieve lasten zoveel kostbare tijd opslokken. Wij reiken daarom graag een inspirerend kader en doeltreffend instrument aan waarmee in één bijeenkomst van drie uur een heldere analyse gemaakt kan worden van hetgeen het team te doen staat om talenten in het team optimaal te benutten, waarbij de (strategische) opgave binnen de context (ziekenhuis of behandelcentrum) en de ontwikkeling van het team het uitgangspunt zijn. We richten ons in dit artikel op medisch specialisten maar één en ander geldt voor een belangrijk deel ook voor andersoortige maatschappen, bijvoorbeeld in de advocatuur.

Teamfoto van de vakgroep¹

Het hier beschreven diagnose-instrument kan op een laagdrempelige en snelle wijze een 'teamfoto' van een vakgroep¹ (of elk ander team/organisatie) genereren. Het betreft een 'foto' met gedrags-voorspellende waarde. Deze foto is een kapstok voor een constructief gesprek over verschillende aspecten van de samenwerking. Constructief, omdat de teamfoto direct leidt tot beter zelfinzicht, meer begrip voor de ander, meer inzicht in en begrip voor de onderlinge overeenkomsten en verschillen. Door de onderlinge verschillen te benutten (verzilveren) ontstaan een betere synergie en een betere samenwerking.

Het instrument werkt onder andere met concepten uit de cybernetica en de ethologie. Onze drijfveren zijn voor een belangrijk deel in ons DNA verankerd. De wijze waarop wij ons binden bijvoorbeeld (attachment) verschilt van persoon tot persoon. Sommigen van ons zoeken vooral veiligheid bij mensen en onderlinge relaties, anderen bij inhoud (technieken, concepten of systemen). Ook de drijfveer om te exploreren en te innoveren is bij de één veel sterker dan bij de ander. De één heeft vooral affiniteit met innovatie (exploratie), de ander juist met optimalisering c.q. stabilisatie van het bestaande. Het is niet moeilijk voor te stellen dat een combinatie van verschillende drijfveren de groep een sterke cohesie kan geven zonder star te worden of te 'bevriezen'. Deze verscheidenheid aan drijfveren wordt ook wel 'strategische diversiteit' genoemd.

¹ Overall waar vakgroep staat kan ook maatschap gelezen worden.

Generalist of specialist

Naast exploratie en attachment is er een derde dimensie die voor een belangrijk deel bepaalt welke positie we zullen innemen in een groep. Dat is de mate waarin we behoefte hebben aan controle over de omgeving. We hebben het hier over onze omgang met complexiteit. De meer generalistisch georiënteerden (hogere positie; zie afbeelding) onder ons zullen complexiteit benaderen vanuit hoofdlijnen en verbindingen met andere personen en/of ideeën. Anderen (lagere positie) zullen geneigd zijn meer 'bij hun leest' te blijven en zich op specifieke details van hun vak, verantwoordelijkheid of taak te concentreren. Allebei zijn noodzakelijk voor een goed teamresultaat.

De verschillende dimensies en de daaruit voortvloeiende diversiteit spelen in teams een cruciale rol. Iedere positie in de kubus is even belangrijk. Er is geen slechte of goede score of positie. Hoe meer diversiteit, hoe krachtiger en adaptiever (meer agile) het team en hoe beter het team kan overleven in turbulentie, complexiteit, onvoorspelbaarheid en continue verandering.



AEM cube® nader verklaard

De behoefte aan veilige attachment of hechting is de meest fundamentele drive van mensen. Individuen kunnen veiligheid voelen bij mensen (rood) of bij inhoud (blauw). Een team is sterk en wendbaar zonder cohesie te verliezen wanneer beide drijfveren vertegenwoordigd zijn.

Exploratie (geel) is een instinct dat zich richt op alles wat nieuw is, is van belang om kansen en bedreigingen in de omgeving te verkennen. Het gaat daarbij om de nieuwsgierigheid pur sang die concurrentievoordeel geeft. Ook de stabiliteitsoriëntatie (groen) is van groot belang om de groep bij elkaar te houden en de lessen die uit het verleden geleerd zijn te respecteren en verzilveren.

Maturiteit (hoogte) kan worden omschreven als het vermogen of de behoefte om met complexiteit om te gaan.

De hoge maturiteit staat voor de meer generalistische drijfveer (wij-oriëntatie). Energie richt zich op onderlinge verbanden, samenhang der dingen, bruggen bouwen. De lage maturiteit staat voor de meer specialistische drijfveren, daadkracht en zichtbare energie, oriëntatie op eigen vak en taak.

AEM cube is een product van Human Insight (info@human-insight.com)

Innovatie is niet zaligmakend, zeker niet in de zorg

Het is in onze ogen in de zorg te simpel om er vanuit te gaan dat iedereen in het team zich op innovatie zou moeten richten. De patiënt moet er bijvoorbeeld van verzekerd zijn dat de instrumenten waarmee wordt gewerkt daadwerkelijk gesteriliseerd zijn, dat de technieken zich bewezen hebben en dat de apparatuur ook gekalibreerd is. De controle op en borging van cruciale en gevoelige processen in het ziekenhuis zijn in de meest veilige handen bij de specialisten in de linkeronderhoek van de kubus (zie afbeeldingen). Dit zijn niet dezelfde collega's als de collega's die zich van nature graag met innovatie bezig houden. Dit levert inzichten op die zeer nuttig zijn binnen de medische vakgroep¹ en door geen enkel ander instrument geboden worden.

De dynamiek van percepties

Het beeld van uw eigen bijdrage aan het geheel is niet altijd identiek aan het beeld van anderen. Wanneer u feedback van anderen vraagt kunt u ontdekken hoe uw bijdrage aan het geheel wordt waargenomen door anderen. We doen allemaal wel eens dingen waar we geen zin en/of talent voor hebben, maar die wel passend of noodzakelijk zijn om te doen in een bepaalde situatie.

In vergelijking met alle andere instrumenten die wij kennen levert dit instrument de meest rijke en constructieve gespreksstof op. Ervaringen van bestuurders, managers en specialisten zijn zeer positief. Teamleden kunnen individueel en goed zichtbaar in een 'teamfoto' geplot worden. De foto levert in één oogopslag veel informatie over de kracht en de kansen of uitdagingen van het team. Het instrument is goed gevalideerd, niet onbelangrijk voor de doelgroep van academisch opgeleide specialisten.

Met behulp van dit model kunt u aan de lunch- of vergadertafel een interessante discussie voeren over vragen als:

- Wie staat er in ons team op welke plek in de kubus?
- Wie heeft groene drijfveren en wie gele? Wie rode en wie blauwe?
- Wie zijn de bruggenbouwers tussen de collega's die ver van elkaar af staan?
- Worden er in het team drijfveren gemist, zo ja welke en wat betekent dat?
- Komt éénieder optimaal tot zijn of haar recht, is de taakverdeling goed?
- Waarom begrijpen we elkaar niet altijd goed?

Voor informatie, inspiratie of hulp bel vrijblijvend met:

Monique Meeuwisse

Momentumbestuursadvies.nl

0624898085

¹ Overall waar vakgroep staat kan ook maatschap gelezen worden.

Onderstaande voorbeelden kwamen we in de praktijk tegen.

(Er zijn data van enkele honderden andere vakgroepen)

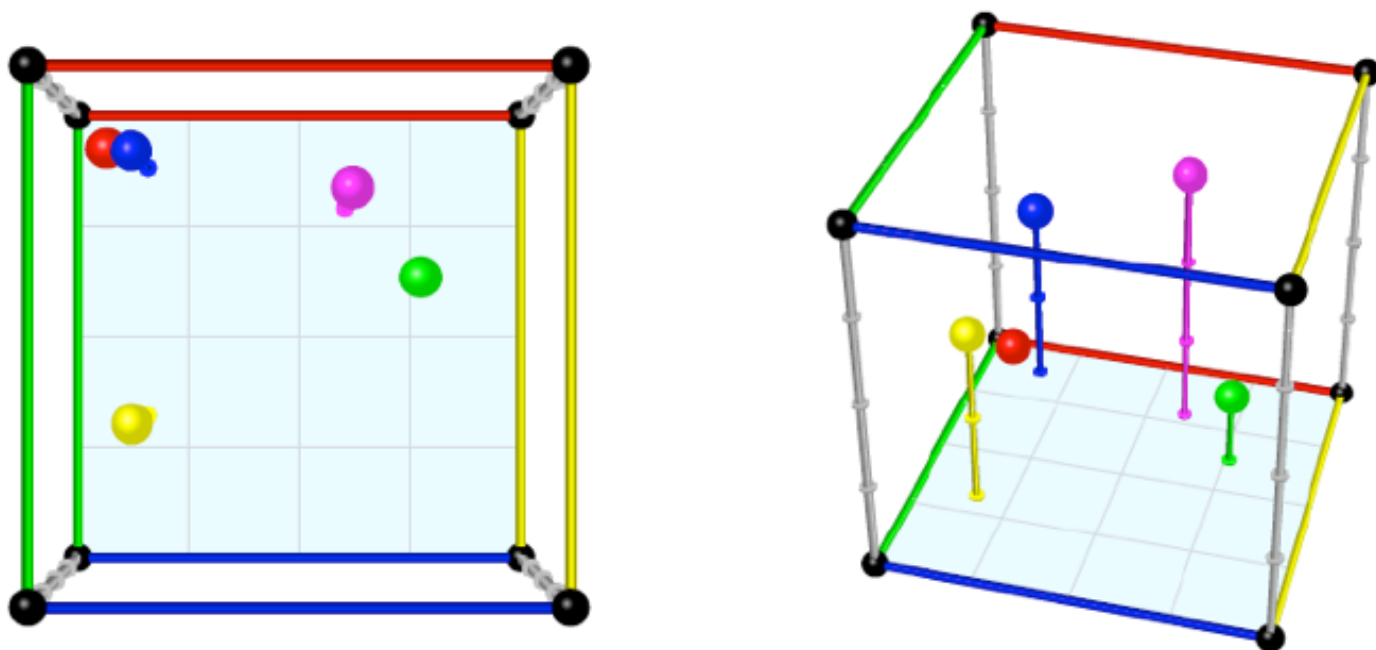
Teamplaat anesthesiologie

Kracht en kansen:

In deze vakgroep¹ zien we een sterke relatiegerichtheid (meer 'posities' aan de rode zijde van de kubus). Collega's zullen zorgen voor harmonie en sfeer en er attent op zijn dat de contacten tussen collega's en met patiënten plezierig verlopen. Conflicten kunnen en zullen als gevolg daarvan wel eens te lang onder tafel blijven. 'Gevoel' speelt in dit team soms een te belangrijke rol. Dit team moet er attent op zijn de inhoud/feiten/kennis niet uit het oog te verliezen. Er is van nature zowel aandacht voor innovatie, implementatie, uitvoering als optimalisering (groene, paarse, blauwe en rode collega). Over de gehele S-curve kunnen de verschillende collega's het stokje aan elkaar doorgeven. De collega linksonder (geel) zou zich, als enige met sterk inhoudelijke en procedureel getinte kwaliteitsgerichtheid, wel eens wat onbegrepen kunnen voelen en daardoor ook wel eens wat 'eenzaam'.

Oplossing:

Als deze typering binnen het team herkend wordt zal de positie van de gele collega in het team veranderen. Het belang van zijn of haar soms wat afwijkende geluid zal beter onderkend worden. De taakverdeling kan weer eens kritisch onder de loep worden genomen. Doet iedereen waar hij of zij goed in is? Er kunnen afspraken gemaakt worden over het bespreken van eventuele sluimerende conflicten. Als er een vacature ontstaat zal die opgevuld kunnen worden door iemand met een wat sterkere inhoudelijke (blauwe kant van de kubus) oriëntatie. Dat zou althans voor meer diversiteit zorgen.



¹ Overall waar vakgroep staat kan ook maatschap gelezen worden.

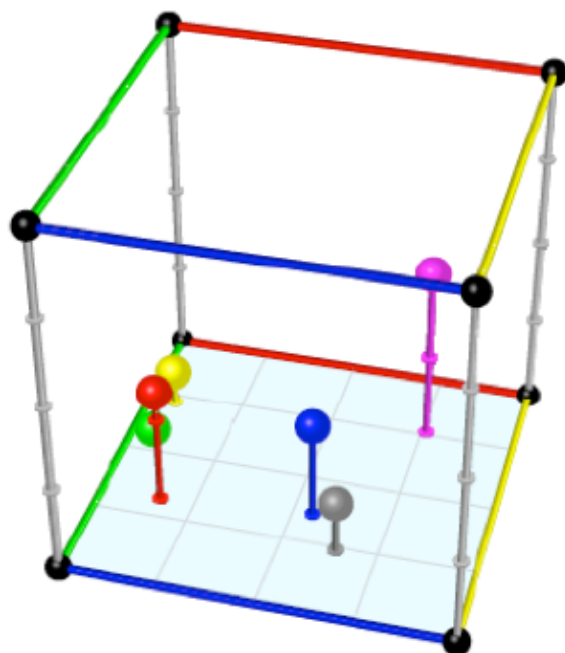
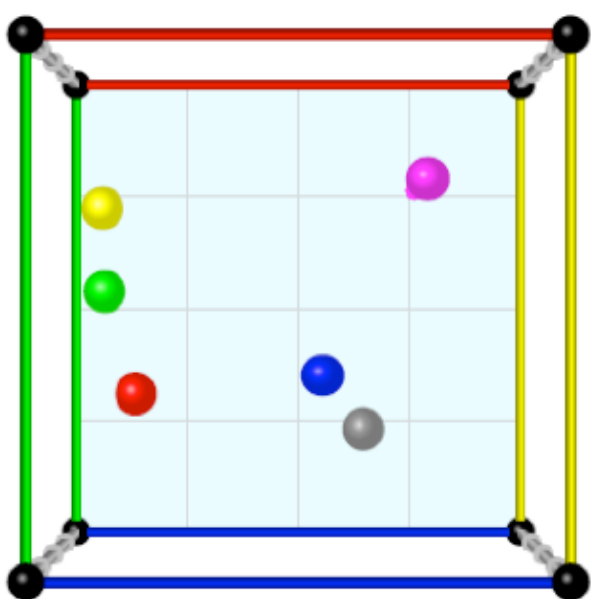
Teemplaat Urologie

Kracht en kansen:

Ook in dit team is een mooie verdeling te zien tussen exploratieve oriëntatie (gele zijde van de kubus) en meer optimaliserende oriëntatie (groene zijde van de kubus). Discussie over innovaties, de langere termijn en kansen in de markt zullen met een zeker gemak gevoerd kunnen worden. Er is meer specialistische kracht (lage posities) dan generalistische kracht. Dat betekent dat de collega's soms wat moeite zullen hebben afstanden en verschillen te overbruggen tussen elkaar maar vooral ook tussen de vakgroep¹ en de rest van de organisatie. Begrijpt/waardeert men elkaar wel goed genoeg en ziet men elkaars kracht wel? In dit team herkennen we dus het risico van 'los zand'. Er is meer 'ik-oriëntatie' dan 'wij-oriëntatie'. Het zal verder niet gemakkelijk zijn om in dit team collega's te vinden die energie krijgen van management- of bestuurlijke taken. Men is liever met het vak bezig. Meestal worden de bestuurlijke taken vanuit een verantwoordelijkheidsgevoel toch wel opgepakt. Zoiets kan dan als 'corvee' aanvoelen. De uitvoering van die taken is dan vaak niet verbindend en daardoor ook vaak niet effectief.

Oplossing:

Als deze typering binnen het team herkend wordt zou de taakverdeling nog eens kritisch onder de loep moeten worden genomen. Wie doet wat en doet iedereen waar hij goed in is? Verder kunnen er afspraken gemaakt worden over de volgende zaken. Wat kan er worden ondernomen om de cohesie te versterken? Hoe wordt het team binnen de rest van de organisatie gepercipieerd en hoe kan (ook de samenwerking) dat dan beter? Is er versterking nodig en zo ja welke, op het punt van bestuurlijke kwaliteit? Als er een vacature ontstaat kan die 'strategisch' (hoge positie) opgevuld worden.



¹ Overall waar vakgroep staat kan ook maatschap gelezen worden.