

Samenwerken aan duurzame inzetbaarheid in (zelfsturende)teams in de Zorg.

Samenwerken met meer voldoening en betere resultaten

Door Hanny Post, 27 februari 2017

Inleiding: Nieuwe manieren van samenwerken, sturen en communiceren

Als je samenwerkt in (zelfsturende) teams, bundel je expertise, creativiteit en kwaliteiten. Dat veronderstelt dat je zo gemakkelijker, sneller en beter een bepaald resultaat behaalt. Maar in de praktijk levert gezamenlijk optrekken ook vaak gedoe en ergernis op, en lang niet altijd het gewenste resultaat. Bijvoorbeeld omdat niet iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft, de motivaties en manieren om dat doel te bereiken verschillen of omdat niemand zich verantwoordelijk voelt voor het eindresultaat.

Nu steeds meer hiërarchische structuren worden vervangen door zelfsturing en gedeeld leiderschap, neemt de traditionele mogelijkheid om te sturen af. Maar een zelfsturend team wordt wel geacht bepaalde resultaten te halen.

In de zorg valt de trend naar zelfsturing, zelforganisatie of gedeeld leiderschap vaak samen met de noodzaak meer te doen met minder middelen. Dat stelt zelfsturende teams voor grote uitdagingen. Toenemende werkdruk, onduidelijkheid over elkaars rollen en een stijgend verzuim zetten de samenwerkingsrelaties onder druk. Onduidelijkheid over de samenwerking en het resultaat leidt gemakkelijk tot persoonlijke frustratie en onderlinge irritatie. Einstein zei het al: "Je kunt een probleem niet oplossen met dezelfde denkwijze als waarmee je het hebt veroorzaakt." Nieuwe manieren van sturen op de uitkomst en een verandering in denken en communiceren zijn nodig.

In het licht van deze ontwikkelingen wordt ook gezond en veilig werken een uitdaging. De vraag waar het hier om gaat is: Hoe zorg je er voor dat je effectief samenwerkt aan de afgesproken doelen voor gezond en veilig werken en behoud je het plezier in de samenwerking? Een antwoord hierop vind je in dit artikel.

Hierin verkennen we het model en de denkwijze van *de driehoek van verantwoordelijke en productieve samenwerkingsrelaties* als manier om met meer voldoening betere resultaten te behalen.

Als je dit leest kun je

- begrijpen waarom samenwerken soms niet goed verloopt
- weten wat je daar aan kunt doen
- een tool hebben om problemen te voorkomen
- beïnvloeden dat wat je wilt ook echt gebeurt
- samenwerken zonder gedoe

Het artikel is als volgt opgebouwd:

1. Ontwikkel een gezamenlijke visie op het resultaat.

Dit deel neemt het ontwikkelen van een gezamenlijke visie als vertrekpunt; wat wil iedereen precies en waarom is dat belangrijk?

2. Richt de samenwerkingsrelaties in.

Hierin wordt een stappenplan gegeven waarmee je bepaalt wie je nodig hebt om het gewenste resultaat te bereiken en hoe je de rollen verdeelt waarmee je zowel de productieve als de verantwoordelijke samenwerkingsrelatie inricht.

3. Geef vorm en uitvoering aan het proces.

Dit deel beschrijft hoe je vorm geeft aan het (veranderings-)proces, uitvoert en volgt.

1 Ontwikkel een gezamenlijke visie op het resultaat.

In teams zijn de relaties gelijkwaardig. Denken, beslissen en handelen doe je met elkaar. Beslissen gaat vaak gemakkelijk, teams nemen voortdurend besluiten en maken werkafspraken. Maar besluiten uitvoeren en afspraken nakomen wordt al lastiger. Onvoorziene omstandigheden kunnen je in een dilemma brengen: "Ik was het echt van plan, maar het was zo hectisch vanochtend..." De kloof tussen wat je wilt en wat er in werkelijkheid gebeurt wordt nog groter als er onvoldoende met elkaar is nagedacht over hoe het resultaat er precies uit ziet en waarom en voor wie dat belangrijk en noodzakelijk is.

Eén afspraak, verschillen in motivaties:

Een team zorgverleners spreekt met elkaar af dat mijnheer Jobse voortaan met een glijsel als hulpmiddel geholpen wordt bij de transfers in bed. De keuze voor dit besluit baseren zij op de [praktijkrichtlijnen voor fysieke belasting in de zorg](#).

Sophie heeft al een tijdje last van haar rug. Ze is blij dat ze mijnheer Jobse nu niet meer hoeft te tillen. Dat zij en haar collega's in het begin wat langer bezig zijn om het gebruik van het hulpmiddel goed onder de knie te krijgen, heeft ze er wel voor over want zo blijven ze immers gezond.

Wilma werkt al haar hele leven in de zorg. Ze vindt dat ze het nog steeds goed volhoudt en af en toe een beetje last van de rug hoort er voor haar gewoon bij. Een beetje opletten dat het werk niet te zwaar wordt is belangrijk, maar nog belangrijker vindt zij dat de cliënten allemaal op tijd geholpen worden. Ook mijnheer Jobse vindt het prettig om de dag vroeg te beginnen. Ze wil best meedoen aan de afspraak, maar het kost wel meer tijd.

Jesse vindt het belangrijk om grenzen te stellen aan de lichamelijke belasting als hij het zwaar vindt. De praktijkrichtlijnen vindt hij best streng: "Je moet al een hulpmiddel gebruiken terwijl het nog helemaal niet zwaar is, zoals bij mijnheer Jobse". Voor hem voelt het als een opgelegde regel, waar hij zich aan moet houden.

Deze drie verschillende motivaties hoeven op zichzelf geen belemmering te zijn om als team te doen wat is afgesproken. Maar het wordt lastiger als de werkdruk oploopt of mijnheer Jobse deze nieuwe werkwijze helemaal niet ziet zitten.

Begin bij het eindresultaat

Om die kloof te verkleinen en ervoor te zorgen dat hetgeen je afspreekt weer aansluit bij wat je doet, kun je het beste beginnen bij het eindresultaat. Je hebt iemand nodig die een bepaald resultaat wenst én iemand of een team die dat moet gaan realiseren.

“ Start with the end in mind. ”
-Stephen Covey-

Stel je voor dat je een ergocoach bent en je wilt met jouw team een nieuwe werkwijze afspreken. Jij bent daarmee de *initiator* van dit project. De zorgverleners hebben de controle over het eindresultaat want zij moeten uitvoeren, bijvoorbeeld een andere werkwijze hanteren, hulpmiddelen gebruiken, enz. Zij zijn de *actoren*. De eerste stap is nu om resultaat, noodzaak en urgentie te bepalen.

In samenwerkingsrelaties kun je van alles afspreken met elkaar. Maar of jouw collega dat wat hij zegt ook echt gaat doen en op welke manier, daar heb je geen zeggenschap over. Als hij 'ja' zegt en 'nee' doet, kun je er voor kiezen hem hier op aan te spreken. Als blijkt dat je teamgenoot andere dingen belangrijk vindt dan jij voel je je in de steek gelaten. Of je kiest er voor om alles zelf te doen. Ook dan sta je er alleen voor en krijg je het ook nog eens heel druk. In beide gevallen doet dat de relatie met je collega geen goed. Dat is jammer want het kan ook anders.

Je kunt een ander niet 'dwingen' zich aan de afspraken te houden, maar je kunt wél invloed uitoefenen op jullie samenwerking. Die invloed begint bij jezelf!

Resultaat, noodzaak en urgentie

Om er voor te zorgen dat jij en je team hetzelfde resultaat voor ogen hebben moet je met elkaar in gesprek gaan. Je wilt erachter komen wat hen drijft en waar zij energie van krijgen. Je stemt af over zowel het resultaat als de noodzaak en de urgentie. Een uitnodigende, onderzoekende en accepterende houding is hierbij onmisbaar.

Het helpt ook wanneer je contrasterende meningen niet als lastig, maar juist als verrijkend beschouwt. Als iedereen door zijn eigen raampje naar buiten kijkt, ziet iedereen uitsluitend zijn eigen stukje van de wereld.

“ In het contrast bevindt zich de verrijking. ”
-Anneke Durlinger-

Door ook eens mee te kijken door het raampje van een ander verruim je jouw beeld van de wereld. Er valt veel te leren van juist datgene waarin mensen van elkaar verschillen.

In het voorbeeld van mijnheer Jobse ga je in gesprek over hoe je de verschillende motivaties van iedereen recht kunt doen. Je onderzoekt wat iemand nodig heeft om zich te kunnen committeren aan de afgesproken werkwijze en wat er nodig is om ontbrekende kennis en vaardigheden aan te vullen.

Dat is niet altijd even gemakkelijk. Maar als het lukt, heb je een resultaatafspraken waar ieders motivatie al van te voren 'ingebakken' zit. Het loont de moeite hier in te investeren. Die tijd verdient je vanzelf terug doordat de samenwerking soepeler verloopt nu je het eens bent over het nut en het belang van wat je wilt bereiken en je alvast wat bezwaren hebt opgelost. Het stellen van de juiste vragen helpt om het gesprek te voeren.

Behulpzame vragen

Onderstaande twee vragen helpen je om met elkaar in gesprek te gaan om resultaat, noodzaak en urgentie te bepalen zijn:

1. Wat maakt dat wat je wilt belangrijk? Waarom is dat belangrijk voor jou?

Je vraagt naar intenties, belangen en drijfveren. Hiermee maak je ook een eerste inschatting van de haalbaarheid. Als er geen persoonlijk gevoelde noodzaak en motivatie is om er aan te werken en vol te houden, kun je er beter niet aan beginnen.

2. Welk resultaat heb je voor ogen, waarmee ben je tevreden?

- a. Hoe ziet dat er uit? (maak het concreet en beeldend)
- b. Als je iets níet wilt, wat wil je dan in plaats daarvan? (zorgt voor positief geformuleerde doelen, iets wat je wél wilt)
- c. Hoe weet je wanneer je het resultaat bereikt hebt? (maakt het concreet en toetsbaar)
 - hoe kan ik dat zien?
 - waaraan kan ik dat merken?
 - Wat is er dan anders?
- d. Wat zullen belangrijke anderen daarvan merken? (maakt het aantrekkelijk en toetsbaar)
- e. Is er nog iets op tegen of iets waar je rekening mee moet houden?

Richt de energie en het proces

Door met behulp van vraag 1 na te gaan wat voor jou en je team belangrijk is en waarom, richt je de energie.

Met behulp van vraag 2 formuleer je het resultaat als iets wat je allemaal graag wilt. Maak het zo concreet en helder dat jij en je team alle uitgevoerde acties kunnen toetsen aan het eindresultaat en op elk moment kunnen bijsturen. Dat geeft focus en richting aan het proces.

De praktijk:

Op initiatief van de ergocoach heeft het team afgesproken om mevrouw Sanders voortaan met de stalift uit bed te helpen. Dit was nodig omdat de dagelijkse transfer, uitgevoerd door één zorgverlener zonder hulpmiddel, op basis van de praktijkrichtlijnen fysieke belasting voor zorgverleners niet meer als veilig beoordeeld kon worden. Het team hoefde hier niet lang over na te denken en was unaniem in dit besluit.

In de daaropvolgende week werd de cliënt in plaats van de manier die zij gewend was, op steeds verschillende manieren uit bed geholpen; door één of twee zorgverleners, met én zonder de stalift.

Wat is er gebeurt met het unanieme besluit?

Navraag leerde dat de teamleden het eens waren met de beoordeling volgens de praktijkrichtlijnen, maar dat de afgesproken oplossing niet voldeed aan ieders criteria en die voor gezond en veilig werken.

Omdat het bed van mevrouw Sanders moeilijk bereikbaar was voor de stalift vanwege een nachtkastje, een rollator en een postoeel, vonden een aantal collega's het te zwaar en te veel gedoe om met de lift bij het bed te komen. Dit losten zij op door een collega mee te nemen die kon helpen de spullen te verschuiven en de lift bij het bed te krijgen. Maar dat was ook best zwaar. Bovendien ging het veel sneller om de transfer zonder de lift, met z'n tweeën uit te voeren. En als het druk was en geen extra collega voor handen, dan deed menigeen het voor deze keer maar zonder hulpmiddel en zonder hulp.

Aan de goede intenties van alle teamleden mankeert het niet. Maar er is geen duidelijkheid over wat men wil. Er is geen gezamenlijk eindresultaat over veilig en gezond werken afgesproken waar de oplossing -mevrouw Sanders met de stalift uit bed helpen- aan getoetst kan worden. De gekozen oplossing verschuift het probleem van de fysieke belasting van de zorgverlener, maar lost het niet op.

Hoe kan het anders?

Als de ergocoach en het team hun samenwerkingsresultaat hadden geformuleerd en elkaar hadden bevraagd over: Wie wil dit eigenlijk? Wie voelt zich verantwoordelijk voor het resultaat? En wat is dan precies dat resultaat en waarom is dat belangrijk? Dan zou een logische en toetsbare uitkomst kunnen zijn:

Wij werken gezond en veilig, gebaseerd op de praktijkrichtlijnen voor fysieke belasting in de zorg. Wij handelen eenduidig voor de cliënt en betrekken de cliënt in dit proces. Ons uitgangspunt is de bronaanpak, d.w.z.:

1. *belastende handelingen voorkomen en als dat niet kan*
2. *veilig maken (door bijv. aanpassingen en hulpmiddelen te gebruiken) en als dat niet kan*
3. *minder belastend (zo veilig mogelijk) te maken.*

Als je het eens bent over het eindresultaat ben je er nog niet. Je hebt nu een antwoord op het *wat* en *waarom*. Hierna volgt het *hoe*. *Hoe* werk je samen aan je gezamenlijke ideaal, *hoe* krijg je voor elkaar wat je hebt afgesproken en hoe zorg je dat je op tijd bijstuurt als de situatie daar om vraagt?

2 Richt de samenwerkingsrelaties in.

Denken in driehoeken

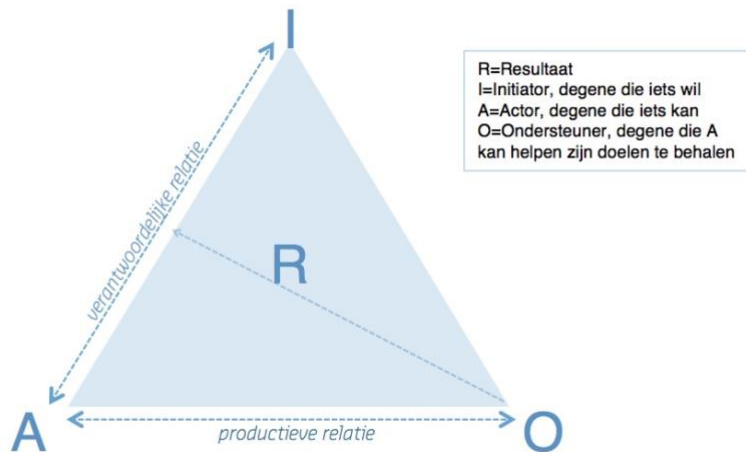
Denken in driehoeken, een denkkader uitgewerkt door Kessels & Smit¹, draagt bij ervoor te zorgen dat wat je wilt ook daadwerkelijk gebeurt. De driehoek helpt bij het vaststellen van het resultaat, draagvlak en commitment te realiseren en de samenwerkingsrelaties in te richten.

Het denken in driehoeken neemt het resultaat als vertrekpunt. Daaromheen wordt de driehoek van samenwerkingsrelaties gebouwd met de mensen die nodig zijn om het resultaat te bereiken. De rollen worden ingevuld aan de hand van de drie vragen:

¹ *Effectief samenwerken, de driehoek van verantwoordelijke relaties, Marloes de Jong, Kessels & Smit 2013*

1. Wie wil dit? (initiator)
2. Wie kan dit of moet dit gaan uitvoeren? (actor)
3. En wie kan hierbij helpen? (ondersteuner)

De driehoek ziet er als volgt uit:



Stappenplan: Een driehoek bouwen

Voor het bouwen van de driehoek kun je achtereenvolgens de volgende stappen zetten:

- stap 1. Bepaal initiator. (Wie wil het?)**
De Initiator is verantwoordelijk voor de wens een bepaald resultaat te bereiken. Hij heeft daarover een globaal idee. (Hoe specifieker en concreter het idee al is, hoe lastiger het is om het er gezamenlijk over eens te worden)
- stap 2. Bepaal actor. (Wie kan het?)**
De initiator zoekt naar de persoon/ mensen die dit idee in de praktijk kunnen of moeten gaan realiseren.
- stap 3. Stem af over het eindresultaat.**
Initiator en actor overleggen samen over wat zij belangrijk vinden en formuleren het eindresultaat wat zij voor ogen hebben. Daarmee wordt het een gezamenlijk gedragen resultaat, waarvoor zowel actor als initiator zich verantwoordelijk voelen en zich aan willen committeren, ook als het even tegenzit. Dat is belangrijk voor het resultaat, maar ook essentieel voor de borging. Hoe je met elkaar tot de formulering van dit resultaat komt, staat beschreven in deel 1 van dit artikel.
- stap 4. Formuleer een gezamenlijk, concreet en specifiek eindresultaat**
Initiator en actor formuleren het gezamenlijke resultaat, noodzaak en urgentie en zetten dit resultaat in het midden. Staat de ideale situatie voor gezond en veilig werken als resultaat in het midden, dan kunnen initiator en actor op gezette tijden steeds opnieuw afstemmen hoe ver de huidige situatie nog afstaat van het gezamenlijke ideaal en waar nodig bijsturen. Beiden kunnen zo hun verantwoordelijkheid nemen voor de rol die zij hebben in het behalen van het resultaat.
- stap 5. Bepaal ondersteuner**
De actor kiest een ondersteuner, iemand die hem kan helpen het resultaat te behalen en kan helpen de verantwoordelijke relatie tussen initiator en actor te onderhouden.
NB: In sommige situaties kan het handig zijn de ondersteuner te kiezen na stap 2 en deze te betrekken bij het formuleren van het eindresultaat.
- stap 6. Teken de driehoek**
Teken rondom het resultaat de driehoek van verantwoordelijke en productieve relaties tussen de drie rollen van initiator, actor en ondersteuner
- stap 7. Formuleer de eerste stap**

Instrument voor ontwerp, evaluatie en analyse

In het voorgaande hebben we de driehoek gebruikt voor het ontwerpen van de samenwerkingsrelaties rondom een nieuw project. Vervolgens kun je hiermee de samenwerking en het behaalde resultaat evalueren. Maar je kunt het model ook gebruiken als analyse-instrument om te achterhalen waarom de samenwerking niet lekker loopt of waarom je onvoldoende of zelfs een ongewenst resultaat krijgt.

Behulpzame evaluatie- en analysevragen zijn:

1. Is dit een goed resultaat?
2. Weet A waar het I om te doen is en andersom?
3. Zijn alle rollen ingevuld op de juiste positie en actief betrokken om tot dit resultaat te kunnen komen?
4. Wat is jouw rol in deze samenwerkingsdriehoek?

Analyse van de praktijk:

Een grote zorgorganisatie zoekt naar manieren om het stijgende verzuim, als gevolg van klachten aan het bewegingsapparaat, onder het verzorgend personeel tegen te gaan. Een slapende stuurgroep Fysieke Belasting wordt nieuw leven ingeblazen (initiator). Zij stellen een beleidsplan op voor gezond en veilig werken voor zorgverleners (actoren). Als aftrap voor de implementatie is er een scholingsplan. In twee jaar tijd ontvangen alle zorgverleners een verplichte basistraining waarin zij vaardigheden leren waarmee zij volgens het beleidsplan kunnen werken. Daarna, in een tweede scholingsronde, mogen teams een verdiepende training op maat volgen. De scholing wordt verzorgd door een externe trainer (ondersteuner).

Tijdens de training blijkt het frustratieniveau van de zorgverleners hoog. Sommigen hebben in jaren geen scholing over gezond en veilig werken gehad en nu ineens *moet* het. Op één afdeling zijn inmiddels alle medewerkers teruggegaan naar een parttime contract omdat fulltime werken voor niemand nog vol te houden was. Zij ervaren de training als een druppel op een gloeiende plaat.

Hoewel de stuurgroep er van overtuigd is dat het nieuwe beleid dit keer echt gaat werken, hebben de zorgverleners er weinig vertrouwen in.

Na enkele financiële tegenvallers wordt het scholingsplan tijdelijk in de ijskast gezet en na een nieuw begrotingstekort gaat de stekker uit het plan en verschuift de prioriteit voor gezond en veilig werken voor langere tijd naar andere zaken.

Ongeveer driekwart van de medewerkers heeft dan de basistraining gevolgd. Zij hebben het gevoel dat hen een werkwijze wordt opgelegd, maar dat de randvoorwaarden om het ook helemaal in praktijk te kunnen brengen nog ontbreken en voorlopig geen prioriteit hebben. Onbedoeld heeft de gang van zaken de frustratie van de medewerkers gevoed en hun autonomie en motivatie om gezond en veilig te werken om zeep geholpen.

Ook voor de stuurgroep is de situatie frustrerend. Zij vinden de gezondheid van de medewerkers heel belangrijk en hadden daar zulke mooie plannen voor bedacht... Zij vragen zich af: "Hoe kan het dat de zorgverleners niet enthousiaster zijn? Het lijkt wel alsof we er alleen voor staan."

Wat ging er mis?

Als we de driehoek gebruiken om deze situatie te analyseren dan zie je drie dingen:

1. Er is geen sprake van een gezamenlijk resultaat. De stuurgroep die hier de initiator is voelt zich heeft bij het opstellen van het plan de uitvoerders niet gehoord. Zorgverleners voelen zich daarom geen eigenaar van het resultaat. Dat leidt tot frustratie en machteloosheid bij twee partijen: de stuurgroep voelt zich verantwoordelijk voor het resultaat, maar kan het zelf niet realiseren. De zorgverleners moeten een resultaat realiseren waarvoor zij zich niet verantwoordelijk voelen.
2. De zorgverleners (de actoren) hebben geen stem gehad in de keuze van hun ondersteuner en er is geen afstemming geweest over de wijze van ondersteuning.
3. De initiator is gedurende het project van het toneel verdwenen waardoor niemand zich meer verantwoordelijk voelt voor het resultaat.



Investeren in de relatie

De driehoek is een eenvoudig model waarmee je helderheid en inzicht verschaft. Maar dat wil niet zeggen dat het ook gemakkelijk is om de driehoek te bouwen. De driehoek kan op allerlei manieren worden ingevuld en zodra de situatie wijzigt, verandert ook de driehoek mee. Om de driehoek te tekenen moet je met elkaar in gesprek gaan, aandachtig naar elkaar luisteren en zorgvuldig afstemmen. Daar zit de grootste investering. Heb je de productieve en verantwoordelijke relaties rondom het resultaat eenmaal ingericht, dan is je winst de omstandigheid die je hebt gecreëerd waarin je effectiever en met meer voldoening samenwerkt aan een beter resultaat.

3 Geef vorm en uitvoering aan het proces.

Formuleer de eerste stap

Als de driehoek is gebouwd heb je een gezamenlijke visie op het eindresultaat ontwikkeld en je hebt je met elkaar verbonden. Nu is het tijd om vorm te geven aan het proces en kun je aan de hand van onderstaande vragen je eerste stap bepalen:

1. Wat is er al?
2. Waar kun je meer van doen?
3. Wat is je eerste (kleinste) stap?

Verbondenheid als basis

Toets de tussenstappen voortdurend aan het eindresultaat. Als er onderweg iets verandert, blijf je de verbinding in stand houden door over de veranderingen te communiceren en opnieuw met elkaar af te stemmen. Altijd!

Die verbondenheid is essentieel. Je zou kunnen stellen dat verbondenheid de basale constante is in effectieve samenwerking. Zolang je verbonden blijft aan elkaar en het gezamenlijke resultaat, kun je effectief samenwerken.

Je kunt het verloop volgen door helder, open en positief met elkaar te communiceren over de voortgang, waar je je bevindt in relatie tot het resultaat en wat er nog nodig is. Waar nodig stel je in gezamenlijkheid bij. Ook als je nog niet precies weet hoe het resultaat te bereiken is, kun je experimenteren. Je spreekt een actie af, voert deze uit en onderzoekt of dit je dichter bij je resultaat heeft gebracht. Zo ja, bouw hierop door. Zo nee, pas je acties aan of ontwerp een nieuw experiment.

In plaats van aandacht voor proces en resultaat, verschuift deze naar de relatie.

De ondersteuner helpt niet alleen de actor het resultaat te behalen, maar ondersteunt ook de relatie tussen initiator en actor. Hij houdt in de gaten of initiator en actor op gezette tijden overleggen, of het project op koers ligt en of er wijzigingen zijn waarover opnieuw afgestemd moet worden? Indien nodig helpt de ondersteuner het gesprek tussen hen weer op gang te brengen en de verantwoordelijke relatie tussen initiator en actor levend te houden.

Bij het samenwerken in driehoeken zijn goede communicatieve vaardigheden en oprechte belangstelling voor elkaars waarden en drijfveren onmisbaar. Daarmee dragen alle samenwerkingspartijen bij aan het ontwikkelen van een attitude van openheid, aandacht voor de relatie, en onderlinge steun.

In onderstaande tabel worden de kenmerken van het samenwerken in driehoeken vergeleken met de kenmerken van samenwerken in traditionele hiërarchische structuren.

Kenmerken van verschillende relatievormen in de samenwerking

samenwerken in traditionele hiërarchie	samenwerken in driehoeken
proces en resultaat staan op de voorgrond	relatie staat op de voorgrond
macht	verantwoordelijkheid en betrokkenheid
dwang	sociale verbinding/ acceptatie
controle over de ander	zelfcontrole
winnen-verliezen	accepteren-niet accepteren

Een bouwwerk van driehoeken

Een organisatie of team is te complex voor één driehoek. Elk project of gewenst resultaat verdient zijn eigen driehoek die weer verband houdt met andere driehoeken. Bijvoorbeeld, de driehoek van het project gezond en veilig werken van jouw team houdt samenhangt met de driehoek rondom duurzame

inzetbaarheid waar bijv. een afdeling P&O zich mee bezig houdt. Net zoals jij werkt aan meerdere resultaten werkt ook de afdeling P&O aan meerdere doelen tegelijk.

Met al deze driehoeken en hun onderlinge samenhang kun je op verschillende manieren een heel bouwwerk maken dat inzicht verschaft in de onderlinge samenwerking tussen afdelingen, hiërarchische structuren teams, projectgroepen, enz. Het tekenen van de driehoeken wordt daarmee complexer, maar geeft ook weer andere inzichten. Bijvoorbeeld, iemand is in de ene driehoek de initiator en in een volgende driehoek de actor of ondersteuner. Deze persoon kan ook tegelijkertijd initiator, actor of ondersteuner zijn in een gerelateerde driehoek. Door de driehoeken in hun onderlinge samenhang te tekenen als het ergens niet lekker loopt, kom je rolverwarring of tegenstrijdige rollen op het spoor.

Eenvoudig beginnen

Het leggen van de onderlinge verbanden tussen de driehoeken is nog een hele uitdaging. Je kunt beter klein beginnen, met één driehoek voor één project en ervoor zorgen dat je alles binnen de driehoek goed op orde hebt. Dan kun je daarna om je heen gaan kijken en gerelateerde driehoeken (her-) inrichten.

Bronnen:

Effectief Samenwerken, de driehoek van verantwoordelijke relaties; Marloes de Jong, Kessels & Smit Publishers 2013

Essenties van NLP, Lucas Derks en Jaap Hollander, Servire 2012

Oplossingsgerichte vragen, handboek oplossingsgerichte gespreksvoering; Frederike Bannink; Pearson 2013

Nieuwe autoriteit; Haim Omer; Hogrefe 2011

Autoriteit; Paul Verhaeghe; De Bezige Bij 2015

Disclaimer: De driehoek van samenwerkingsrelaties is een model van de werkelijkheid en niet de werkelijkheid zelf. Als iets niet werkt, houd dan niet vast aan het model maar aan dat wat werkt.

Meer leren over de driehoek van effectief samenwerken?

Wil je ook leren hoe je de driehoek in jouw werk kunt toepassen om effectiever en met meer voldoening samen te werken?

Op maandag 23 april geef ik een workshop **Effectief Samenwerken aan Duurzame Inzetbaarheid**. Centraal hierin staat de driehoek en de ondersteunende vaardigheden en attitude om deze met succes toe te passen. Met behulp van een serie (eigen) praktijkvoorbeelden oefenen we in het bouwen, evalueren en analyseren van allerlei driehoeken van samenwerkingsrelaties. Ondertussen oefen we in mindset en gespreksvaardigheden zodat je zowel de driehoek als tool en de denkwijze in driehoeken je eigen maakt.

Wat leer je?

- Bouwen van driehoeken in verschillende samenstellingen
- De onderlinge relaties tussen meerdere driehoeken in kaart brengen
- De driehoek als tool gebruiken om samenwerkingsrelaties in te richten en problemen te voorkomen
- Analyseren waarom samenwerken soms niet goed verloopt en weten wat je daar aan kunt doen
- Oplossingsgerichte gespreksvaardigheden
- Ontwikkelen van een ondersteunende mindset

Doelgroep: Zorgverleners in zelfsturende teams, Ergocoaches, arbo-coördinatoren, P&O medewerkers

Plaats: omgeving Arnhem

Datum: 23 april

Tijden: 13.00-16.00

Prijs: € 75,00 (exc. BTW)

Informatie en inschrijven: info@hannypost.nl

Het is ook mogelijk deze workshop in-company te verzorgen. Voor informatie kunt u mailen naar: info@hannypost.nl of bellen naar: 06 – 42 88 28 66

