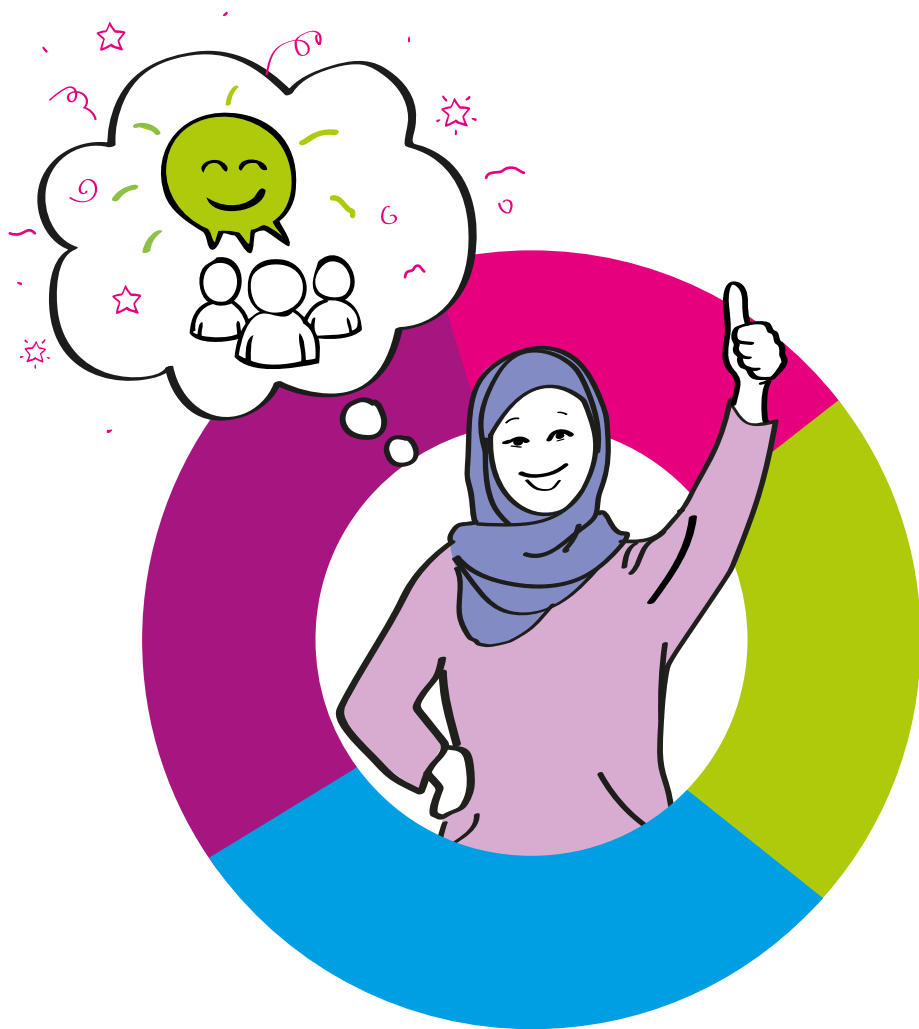


Praktisch boekje voor de zorgprofessional

# Werkplezier in teams



In dit boekje kun je de volgende symbolen tegenkomen:



Oefeningen



Tips



Opschrijven

# Inhoud

|          |                                                        |    |
|----------|--------------------------------------------------------|----|
| <b>1</b> | Werkplezier... hoe vergroot je dat in je team?         | 5  |
| <b>2</b> | Start bij jezelf: hoe zit jij in je vel?               | 6  |
| <b>3</b> | Jij en je team: hoe kunnen jullie elkaar ondersteunen? | 14 |
| <b>4</b> | Problemen in het team bespreken en oppakken            | 24 |
| <b>5</b> | Afspraken maken en elkaar aanspreken                   | 33 |

## Werkbladen



Bij dit boekje horen werkbladen.  
Je vindt ze op de website van  
VKI onder 'Kennis voor de zorg'.  
Of scan de QR-code om ze direct  
te downloaden.

## Vliegen als vogels

Een team kun je zien als een zwerm vogels. In de lucht zie je een gezamenlijke dans, sierlijk en krachtig. Alle vogels weten wat ze moeten doen. Ze houden zich precies aan de afstand tot elkaars vleugeltip. Bij een trektocht van ganzen geeft dit zelfs steun. Ze dragen elkaar in de lucht.

Natuurlijk kan het ook fout gaan. Een vogel vliegt te dicht bij de ander of dwars tussen de andere vogels door. Of een groep gaat de andere kant op. Dit kan ook gebeuren in jouw team. Waren de teamafspraken wel helder? Of kan iemand niet op volle kracht mee? Kijk daarom naar de teamleden én de teamdynamiek als je fijner wilt samenwerken.



# 1 Werkplezier... hoe vergroot je dat in je team?

Een fijn team en goede samenwerking zijn belangrijk voor werkplezier. Dit ontdekten we in ons onderzoek naar vitaliteit en veerkracht in de zorgpraktijk. Als een team niet goed draait, kost dat energie. En andersom! Het geeft energie als je prettig samenwerkt en als je er voor elkaar bent op moeilijke momenten.

Wist je dat zo'n 80% van de teams niet tevreden is over de samenwerking? In dit werkboekje geven we je daarom tips en oefeningen waarmee je het werkplezier kunt vergroten in jouw team.

- We starten het boekje bij jou: wat geeft jou werkplezier? Waardoor zit jij soms niet lekker in je vel?
- Vervolgens kijk je met een frisse blik naar je team. Hoe goed kennen jullie elkaar eigenlijk? Hoe steun je elkaar op moeilijke momenten?
- Als de basis stevig genoeg is, gaan jullie als team op zoek: hoe verloopt de samenwerking? En welke irritaties of problemen hebben invloed op het werkplezier?
- Tot slot maken jullie afspraken voor de toekomst. Teamafspraken geven rust, duidelijkheid en houvast om elkaar aan te spreken.

En ja, het is een uitdaging om hiermee aan de slag te gaan. Het vraagt tijd én moed. Het is bijvoorbeeld best kwetsbaar om te zeggen dat je niet lekker in je vel zit. Of dat de samenwerking in het team invloed heeft op jouw werkplezier. We denken wél dat de tips uit dit werkboekje jou kunnen helpen. Dat ze plezier opleveren, irritaties voorkomen en daardoor tijd en energie gaan besparen!

Veel leerplezier!



## Tip

Zorg dat iemand het teamproces begeleidt, zoals een teamleider of (externe) coach. Deze 'procesbegeleider' heeft aandacht voor iedereen en houdt het doel van het proces voor ogen: vergroten van werkplezier.

## 2

# Start bij jezelf: hoe zit jij in je vel?

In dit werkboekje begin je bij jezelf. Je kunt pas voor een ander zorgen als je eerst voor jezelf zorgt. Bovendien: als het niet goed met jou gaat, heeft dat ook invloed op je team. Daarom starten we bij jou: hoe gaat het met jouw vitaliteit en werkplezier? Hoe zit je in je vel? Met de oefeningen in dit hoofdstuk ga je op ontdekking. Deze oefeningen doe je helemaal voor jezelf.



## Oefening 1 – Wanneer heb je plezier in je werk?

Uit onderzoek blijkt dat een fijn team belangrijk is voor je werkplezier.

Er zijn ook andere bronnen van werkplezier, zoals:

- Goed contact met je cliënten
- Gewaardeerd worden
- Zinvol werk
- Uitdagingen in je werk
- Teamsfeer
- Samen successen halen
- Iets doen wat je nog nooit gedaan hebt
- ...

Sta eens stil bij wat jou plezier geeft in je werk en schrijf op wat jou energie geeft. Wanneer is het een goede dag? Waar ben je trots op? Wanneer heb jij plezier in je werk?



## Wanneer of waardoor heb je geen plezier in je werk?

Het kan ook zijn dat je (even) niet meer zoveel plezier hebt in je werk. Waar komt dat door? Wat is er aan de hand? Vaak spelen er meerdere dingen: werkdruk, zieke teamleden, een botsing met je leidinggevende... Ook privéproblemen kunnen invloed hebben op je werkplezier, zoals je gezondheid, de overgang, mantelzorgen of een scheiding.

### Onbewuste 'werkplezierbedervers'

Soms zijn het meer onbewuste dingen die aan je knagen of waar je thuis over moppert. Het loopt bijvoorbeeld niet lekker in je team of er hangt een negatieve sfeer.

Misschien herken je deze onbewuste energievreters bij jezelf:

- 'Er zitten in het team collega's die alles voor anderen bepalen. Ik voel me daardoor niet gezien.'
- 'Ik zeg veel te snel ja, ook als het niet kan en dat geeft stress.'
- 'Er wordt veel gezeurd over wat niet goed gaat in de organisatie, maar niemand doet er iets aan.'
- 'Ik weet niet altijd precies wat ik moet doen.'
- 'Mantelzorg wordt mij soms teveel, maar op mijn werk weten ze van niets.'
- 'Er wordt in ons team veel geroddeld, ik doe daar ook aan mee. Dat heeft invloed op de sfeer.'
- 'Het zijn altijd dezelfde collega's die ziek zijn. De leidinggevende grijpt niet in.'



## Oefening 2 – Op verkenning!

Stel jezelf de vraag: waardoor of wanneer heb ik geen (of minder) plezier in mijn werk? Schrijf alles op wat er in je opkomt. Dat mag over je werk gaan, maar ook privé. Waar ben je boos over, maak je je zorgen om, met wie bots je, waardoor laad je niet op...



Bekijk je lijst en maak een scheiding tussen werk en privé. Zo krijg je helder waar het op je werk en waar het privé niet lekker loopt. Je doet dit voor jezelf. Kijk af en toe naar je lijstje, denk erover na, vul het aan als je wilt. Bij elk volgend hoofdstuk kun je altijd even kijken of je iets van jouw lijstje wilt bespreken.



## Wat zijn jouw 'rode vlaggen'?

### Met welke leuke of gezonde dingen stop jij?

- Schrijf op wat je niet hebt gedaan en wat jouw reden was.
- Soms verzin je een 'smoes' om je gedrag goed te praten. Wees eerlijk naar jezelf: had je bijvoorbeeld echt geen tijd, of had je geen zin?
- Houd je vervolgens toch aan die leuke of gezonde afspraak, ook als je geen puf of tijd hebt. En kijk wat dat doet met je energie.



## Heb je invloed op de situatie?

Veel mensen maken zich druk over zaken waar ze eigenlijk geen invloed op hebben. Dat kost veel energie, frustratie en leidt meestal tot weinig (werk)plezier. Het helpt om hierbij te kijken naar je 'cirkel van invloed'.

*Binnenin* deze cirkel schrijf je alles op waar je zélf invloed op kunt uitoefenen; wat je zelf kunt veranderen. Het kernwoord in deze cirkel is 'ik'. Je hebt invloed op je eigen gedrag, hoe je ergens op reageert of over denkt. Je hebt een keuze. Stel dat je niet blij bent met een (werk) situatie, wat kun jij dan veranderen of accepteren?

### Cirkel van invloed

Bij oefening 2 op pagina 9 heb je aangegeven wat je werkplezier vermindert. Zijn dit energievreters waar jij invloed op hebt? Teken zelf een cirkel of vul de cirkel op de volgende bladzijde in.



#### Tip

Wil je meer lezen over de 'cirkel van invloed'? Je leest meer op de webpagina 'Focus op jouw invloed' uit ons inspiratiedocument 'In 12 stappen leren over tijd en zelfmanagement'.



## Oefening 4 – Cirkel van invloed

Wat vermindert je werkplezier? Waar heb je wel en waar heb je geen invloed op?

**Schrijf in de cirkel waar je invloed op hebt en buiten de cirkel waar je geen invloed op hebt.**



Alles wat in de cirkel staat, daar kun je energie in steken. Probeer alles wat erbuiten staat vanaf nu los te laten of minder energie te geven.



# 3

## Jij en je team: hoe kunnen jullie elkaar ondersteunen?

In dit hoofdstuk gaat het over jou en de ander. Kijk eens met een frisse blik naar de samenwerking met jouw collega's. Hoe goed kennen jullie elkaar eigenlijk? Welke rol heb jij in het team? Het is tijd voor een (nieuwe) kennismaking! We geven je een 'gebruiksaanwijzing voor moeilijke momenten'. Ook krijg je tips om vriendelijk(er) 'nee' te zeggen én hulp te vragen als je die nodig hebt.

### Oefening 1 – Tijd voor een (nieuwe) kennismaking

Soms zit je wel in hetzelfde team, maar ken je elkaar eigenlijk nauwelijks. Terwijl het wel fijn is te weten wie jouw collega is. Zo kun je elkaar beter begrijpen én ondersteunen. Maak daarom tijd voor een (nieuwe) kennismaking.

Plan een teamoverleg van een uur en stel elkaar bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Hoeveel dagen werk je?
- Wat vind je het leukste in je werk?
- Wat is jouw thuissituatie?
- Wat is jouw rol in het team?
- Met wie werk je graag samen?

En, specifiek voor dit onderwerp:

- Wat draagt voor jou bij aan werkplezier?
- Hoe draag jij daar zelf aan bij?

Denk aan: humor, rust, structuur, hulpvaardigheid.



## Tips

### **Maak het afwisselender met de kletsplot!**

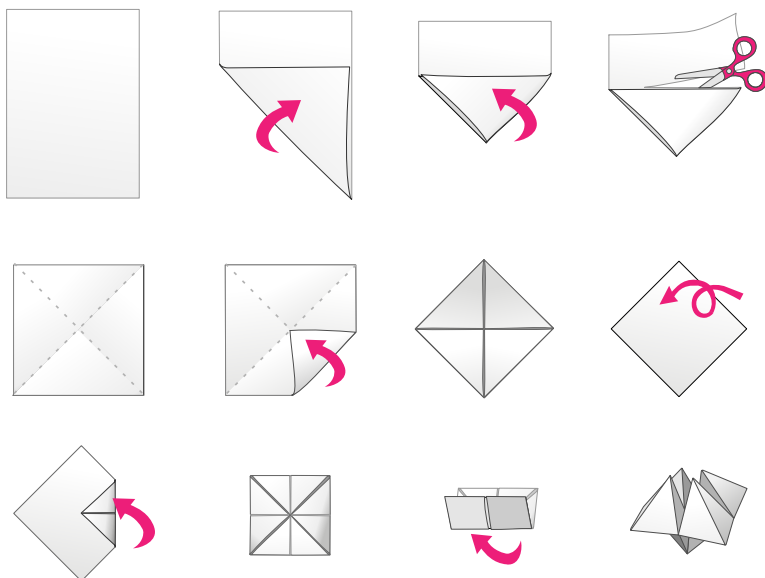
Schrijf zelf een vraag op een papiertje, vouw het dubbel en stop het bij alle vragen in de kletsplot. Haal er steeds een vraag uit en beantwoord die vraag, per persoon of met elkaar.



### **Is er geen tijd voor een teamoverleg? Maak een happertje**

Stel af en toe in de pauze een vraag (naar keuze) aan je collega.

Hieronder vind je de vouwwijze. Op de volgende pagina kun je het patroon printen.



1

Wat draagt bij  
aan jouw  
werkplezier?

2

Waar word je  
blij van?

3

Wat is jouw  
thuisituatie?

4

Wat is jouw  
liefdelings-  
gerecht?

5

Welk seizoen vind je  
het fijnst?

6

Met wie werk je  
graag samen?

8

Wat vind je het  
leukste in  
je werk?

7

Wat is jouw rol in  
het team?

## Zoek de verschillen

In een team is iedereen anders. Dat is maar goed ook. Zo kunnen verschillende personen verschillende rollen vervullen. Maar het is belangrijk om aandacht te hebben voor twee opvallende tegenpolen: introverte en extraverte teamleden.

### Introvert

Introverte mensen laten ervaringen eerst bezinken voordat ze erop reageren. Ze zijn stiller en worden door anderen vaak gezien als rustig, geduldig en analytisch. Ze leren bijvoorbeeld graag door te luisteren en vinden het fijn om ruim de tijd te hebben om informatie te verwerken. Introverte collega's werken vaak liever zelfstandig en zullen niet snel op de voorgrond treden. Iemand die introvert is, is namelijk meer verlegen, teruggetrokken.

### Extravert

Extraverte mensen zijn gericht op de wereld om hen heen. Ze krijgen energie van interactie met andere mensen en maken makkelijk contact. Ze worden door anderen gezien als open, spontaan en levendig. Het zijn directe en daadkrachtige types die snel het woord nemen. Ze kunnen goed uit hun woorden komen. Ook hun gedachten ordenen ze het liefst hardop.



## Oefening 2 – Verdere kennismaking!

In teams raken introverte mensen vaak ondergesneeuwd. Het zijn meestal de extraverte personen die als eerste reageren en plannen lanceren. Maar een team kan niet zonder de ideeën en inbreng van introverte medewerkers. Jullie zijn er als team samen verantwoordelijk voor dat iedereen aan het woord komt en gehoord wordt. Leer elkaar daarom beter kennen en vraag aan elkaar:

- Ben je meer introvert of extravert?
- Waar merk ik dat aan?
- Waar moet ik in onze werkrelatie dan rekening mee houden?
- Hoe zorgen we ervoor dat jij ook aan het woord komt of anderen ook het woord geeft?



## Oefening 3 – Wat is jouw gebruiksaanwijzing (voor moeilijke momenten)?

Als je veel met elkaar samenwerkt, zijn er ook dagen bij dat het niet lekker gaat. Dat je zelf niet goed in je vel zit of dat je piekert over een werk- of thuissituatie. Maak daarom samen met je collega's 'een gebruiksaanwijzing voor moeilijke momenten'. Het doel is dat jullie elkaar hierdoor beter leren kennen en samen onderzoeken hoe jullie ook op moeilijke momenten goed kunnen samenwerken. En elkaar verder kunnen helpen!

### Maak samen een gebruiksaanwijzing

#### Stap 1

Kies een collega die je goed kent, maar ook één die je minder goed kent of met wie je het lastiger vindt om samen te werken. Het liefst doe je dit met iedereen!

#### Stap 2

Neem ongeveer 10 minuten per persoon en stel onderstaande vragen. Draai dan de rollen om. Je mag ook eigen vragen bedenken en doorvragen. Let erop dat de ander iets kan met je antwoord. Met een antwoord als: 'Zo ben ik nu eenmaal', kom je samen niet verder. Je mag best even nadenken over het antwoord.

**Vraag 1: Hoe ziet bij jou een 'slechte dag' eruit? Wat doe jij dan?  
En waar komt het meestal door?**

Denk aan: slecht slapen, zorgen over thuis, boos over een cliënt/leidinggevende/collega. Wat kan ik dan doen of tegen je zeggen?

**Vraag 2: Als je stress hebt op je werk (bijvoorbeeld 'al weken druk') kun je mij dan vertellen welk gedrag je dan gaat vertonen?**

Bijvoorbeeld: chagrijnig, kortaf, agressief of erg stil. Als ik het gedrag herken en ik heb er last van, wat moet ik dan doen?

**Vraag 3: Als ik zie dat er iets niet goed gaat, kan ik je dan aanspreken? Hoe moet ik je dan aanspreken?**

Denk aan 'gewoon zeggen', voorzichtig, direct of later, wel of niet op de werkplek.

**Vraag 4:** Als ik bij jou werk wil neerleggen, hoe moet ik dat dan vragen?

Denk aan per mail, persoonlijk, uitgebreide uitleg of aan een half woord genoeg. Moet ik mij er iets van aantrekken als jouw houding uitstraalt: nu niet, ik ben druk? En wat kan ik dan het beste doen?

**Vraag 5:** Als snel actie nodig is, hoe krijg ik jou dan het beste in beweging? Wat moet ik zeggen of doen? Wat heb jij nodig?

**Vraag 6:** Als ik jou een vraag heb gesteld en ik krijg maar geen antwoord, wat moet ik dan doen?



**Tip**

Neem deze gebruiksaanwijzing op in het inwerkplan van een nieuwe medewerker. Zo leert een nieuwe collega in korte tijd iedereen kennen, en omgekeerd natuurlijk ook.

## Grenzen aangeven en 'Nee' zeggen

We gaan verder op verkenning! Veel mensen vinden het lastig hun grenzen aan te geven en 'nee' te zeggen. Maar als je altijd klaarstaat voor een ander en niet je eigen grenzen aangeeft, gaat dat op een gegeven moment ten koste van jezelf. Het put je uit. Je wordt misschien chagrijnig of zelfs agressief naar collega's.



### Oefening 4 – 'Ja' ombuigen naar een 'Nee'

Onderzoek voor jezelf de momenten dat je 'ja' zegt, terwijl je liever 'nee' had gezegd. Waarom doe je dit? Heb je dit in je opvoeding meegekregen? Ben je bang dat je anders ruzie krijgt? Of dat ze je niet aardig vinden? Je komt er pas achter of die gedachten echt waar zijn door te oefenen in 'nee' zeggen. Kijk wat het effect is op jou: vergroot het jouw werkplezier om grenzen aan te geven? Deel je ervaringen tijdens het teamoverleg. Dat stimuleert anderen ook om over hun gedrag na te denken.

**Ik mag geen nee zeggen, want dan...**



### Tips

- 'Nee' zeggen klinkt makkelijker dan het is. Tips om 'nee' te zeggen vind je bij de werkbbladen op onze website onder *Kennis voor de zorg*
- Vraag hulp aan een collega die makkelijker 'nee' zegt. Hoe doet hij of zij dat? Bespreek wat je wilt oefenen en hoe het is gegaan. Ging het niet helemaal goed, pas dan je aanpak aan en probeer het opnieuw.

## Luister eens hoe je iets zegt

Iedereen is anders, en wil ook vaak iets anders. Dat kan botsen. Je partner wil naar de film, jij wilt lekker thuisblijven. Je leidinggevende wil dat jij die klus doet, maar jij vindt dat het niet bij jouw werk hoort. Je schikt, slikt of je botst. En daar kun je je vervolgens ook nog druk om maken, gaan mopperen of piekeren. Dat kost nog meer energie en vermindert je (werk)plezier.

Dus gaan we op zoek naar de juiste balans. Hoe zorg je goed voor jezelf en houd je oog voor de wensen van een ander? Door te luisteren naar de manier waarop je iets zegt:

- Twijfelwoorden zijn een signaal dat je teveel ruimte geeft aan de ander. Dit noemen we ook wel **subassertief gedrag**. Je zegt dan dingen als: 'Ik heb eigenlijk geen tijd.' 'Ik blijf liever thuis.' 'Misschien moet je het aan een ander vragen.' Daarmee geef je de ander ruimte. Grote kans dat je het toch gaat doen.
- De tussenweg is dat je vriendelijk, maar beslist vertelt dat je iets niet wilt doen, eventueel met een korte toelichting. Je zegt 'ja' als het kan, en 'nee' als het niet past. Dit heeft **assertief gedrag**.
- Het andere uiterste is dat je kortaf en direct zegt wat je vindt. 'Nee, dat doe ik niet.' 'Dat is nu al de derde keer dat je dit vraagt. Ik zei toch nee.' Dat is helder, maar vaak ook onvriendelijk. En niet prettig in een team. Dit is **over-assertief of agressief gedrag**. Voor je het weet ontstaat er ruzie. Of trekt je collega zich terug in zijn schulp. Ook dat kost energie en heeft effect op het werkplezier (van jou en de ander).



### Tip

Op onze site lees je meer over de verschillen tussen subassertief, assertief en agressief gedrag bij 'Bewaak je balans met assertiviteit' als onderdeel van ons inspiratiedocument 'In 12 stappen leren over tijd en zelfmanagement'.



## Oefening 5 – Oefenen met filmpjes

In drie korte filmpjes laten we je zien hoe je eenzelfde boodschap op drie verschillende manieren kunt zeggen. Let daarbij op hoe iemand iets zegt (toon), wat iemand zegt (taal) en hoe de non-verbale uitstraling is (houding en gezichtsuitdrukking).



Bekijk samen met een collega of jouw team de filmpjes. Neem daarna de tijd om de vragen te beantwoorden en bespreek ze samen met een collega.

**Wat viel je – per filmpje – op in toon, taal en houding?**

- Wat valt je op in de reactie van de ander? Hoe zou jij in zo'n situatie reageren?
- Hoe communiceer jij meestal: agressief, subassertief of assertief?
- Kun je een situatie bedenken waarin je juist een van de andere stijlen koos? Waarom deed je dit?
- Wat zou je na het zien van deze filmpjes zelf anders willen doen?

### Zelf oefenen:

Soms denk je dat je iets op een bepaalde manier zegt, maar hoort de ander heel iets anders. Je denkt bijvoorbeeld dat je heel duidelijk aangeeft dat je niet kunt, maar de ander hoort vooral de twijfel.

Oefen dit eens met een collega: iemand vraagt iets aan jou maar je hebt geen tijd om iets te doen. Je hebt een belangrijke afspraak. Zeg het zinnetje op drie verschillende manieren:

- 1. Subassertief:** Je vindt het moeilijk om te zeggen en wilt de ander niet teleurstellen. Je gebruikt twijfelwoorden, zoals: eigenlijk, misschien, liever.
- 2. Assertief:** Je zegt het met respect voor jezelf en voor de ander.  
Het is zoals het is.
- 3. Agressief:** Je zegt het onvriendelijk en kortaf. De ander weet waar die aan toe is en druipt af.

Je collega luistert naar je en reageert meteen vanuit haar gevoel op jouw zin. Daarna vertelt zij hoe het overkwam en of je het op manier 1, 2 of 3 zei. Klopt dat niet? Praat dan samen over wat je collega heeft gehoord. Probeer het daarna opnieuw met de tips die je hebt gekregen.

## Hulp vragen, ook als je dat liever niet doet

Weet je wat gek is? Je vindt het zelf vaak heel normaal als iemand iets aan jou vraagt. Maar toch vinden veel mensen het lastig om hulp te vragen. Jij misschien ook. Daarom gaan we dit in deze oefening onderzoeken.

### Belemmerende overtuigingen

Je opvoeding en ervaringen spelen een belangrijke rol of je wel of geen hulp vraagt. Misschien heb je van je ouders geleerd dat 'je altijd je eigen boontjes moet doppen'. Of je hebt ooit om hulp gevraagd en een negatieve reactie gekregen. Zo zijn jouw overtuigingen ontstaan. En die kunnen in het dagelijks leven behoorlijk belemmerend voor je werken. Dit noemen we 'belemmerende overtuigingen'. Ze maken de samenwerking in een team vaak lastiger dan nodig.



### Oefening 6 – Op verkenning!

Hoe zit dit bij jou? Waarom 'mag' je van jezelf geen hulp vragen? Moet je alles zelf kunnen? Doe je alles liever op jouw manier? En, hoe reageer jij als een collega om hulp vraagt? Kijk eens of je jouw ideeën hierover kunt ombuigen, zodat ze jou en je team verder helpen.

Bijvoorbeeld:

#### Belemmerende overtuiging

- Ik moet alles alleen kunnen
- Als ik het uit handen geef, gaat het mis
- Niemand wil mij helpen
- Ik wil niet afhankelijk van anderen zijn

#### Helpende gedachte

- Om hulp vragen is oké
- Ik laat het los en heb vertrouwen
- Er zijn mensen die mij willen helpen
- Ik sta open voor hulp van anderen



### **Tip – Dagstart**

Hulp vragen wordt makkelijker met een dagstart. Dit is een kort overleg van zo'n 15 minuten, waarbij iedereen van het team die op die dag werkt, (online) samenkomt. Je bespreekt kort:

- Wat heb je gedaan?
- Wat ga je doen?
- Wie heeft eventueel hulp nodig?

Eén persoon (een voorzitter of dagstartleider) bewaakt de tijd, zorgt dat iedereen aan het woord komt en noteert de acties (wie wat doet) op een bord of in de computer. Het liefst sluit je de dag of dienst ook weer zo af en evalueer je wat is gedaan. Hoe vaker je dit doet, hoe normaler het wordt om hulp te vragen.

## 4 Problemen in het team bespreken en oppakken

Nu je beter weet hoe jij je voelt en je collega's beter kent, is het tijd om als team 'werkplezierbedervers' boven tafel te krijgen en afspraken te maken voor de toekomst. We geven je daarvoor een handig stappenplan dat je met je team kunt doorlopen. Voordat jullie van start gaan, geven we twee 'spelregels'. Zo zorgen jullie er samen voor dat iedereen aan het woord komt.

### Spelregel 1: Geef iedereen het woord

Als je met een team aan de slag gaat, is het belangrijk dat iedereen aan het woord komt. Weet je nog? Introverte mensen hebben meer denktijd nodig en zijn stiller. Extraverte mensen zijn sneller, opener en denken vaak ook hardop. Maar elke mening telt. Bouw af en toe denktijd in of laat iedereen zijn mening opschrijven. Zo komt iedereen aan het woord.



#### **Tip – Denkhoeden van De Bono**

Een leuke methode als je iedereen aan het woord wilt laten komen en samen een probleem wilt oplossen, is de 'denk-hoeden van De Bono'. Je vindt een beschrijving bij de werkbleden op onze website onder Kennis voor de zorg.



### Spelregel 2: Controleer of het veilig voelt in het team

Als je in je team problemen wilt bespreken, is het belangrijk dat iedereen alles durft te zeggen. Daarvoor is het belangrijk dat iedereen zich voldoende veilig voelt in een team. Dat is best lastig te bepalen. Of een situatie of omgeving voor iemand veilig voelt, is namelijk heel persoonlijk. Iemand die zich buitengesloten voelt, zal het team onveilig vinden. Terwijl een ander teamlid nergens last van heeft.



## Oefening – Hoe veilig voelt het in jouw team?

Hoe veilig voelt het in jouw team? Een spannende vraag, maar toch goed om die vooraf te stellen, omdat anders niet alle problemen boven tafel komen.

Het onderzoek gaat als volgt:

Iedereen krijgt een blanco briefje en dezelfde kleur pen.

**Vraag: hoe veilig voel jij je in deze groep om alles te zeggen?**

Noteer een cijfer op een schaal van 0-10.

0 = helemaal niet en

10 = super veilig.

Een teamlid verzamelt de briefjes. Een ander teamlid leest de getallen voor. Een volgend teamlid noteert iedere score op de flip-over.

**Vraag: is het team tevreden met de score?**

Is het de gewenste score?

- Voelen mensen zich veilig om de laagste en hoogste score toe te lichten?
- Is het de gewenste score, dan kunnen jullie verder met het stappenplan in dit hoofdstuk.
- Is het niet de gewenste score maar veilig genoeg, dan is er verbetering mogelijk en kun je die in het stappenplan op pagina 29 in dit hoofdstuk verder bespreken.
- Voelt het niet veilig in een team, dan raden we jullie aan om eerst een HR-adviseur of externe coach in te schakelen, om daar eerst aan te werken.

## Vijf redenen van frustratie in een team

Misschien voelt het ongemakkelijk: problemen in het team bespreken. Er is niks ergs aan de hand toch? Maar uit onderzoek weten we dat bijna 80% van de teams eigenlijk niet of niet goed functioneert.

Er zijn vijf punten die veel frustratie geven en waardoor het niet veilig zou kunnen voelen:

### **Gebrek aan vertrouwen.**

Dit merk je bijvoorbeeld doordat: collega's fouten voor elkaar verbergen; teamleden niet worden aangesproken; er angst is of iets wel mag (buiten de richtlijnen).

### **Angst voor confrontatie.**

Dit merk je bijvoorbeeld doordat: mensen elkaar naar de mond praten of juist niets zeggen; spannende onderwerpen worden gemedend; er een kunstmatig 'gezellige' sfeer hangt.

### **Gebrek aan betrokkenheid.**

Dit merk je bijvoorbeeld doordat: iedereen maar wat doet; onduidelijk is wie verantwoordelijk is of wat de richting, verwachtingen of prioriteiten zijn.

### **Vermijden van verantwoordelijkheid.**

Dit merk je bijvoorbeeld doordat: teamleden zich niet aan de afspraak houden; er wrok is over onderlinge prestatieverschillen; de lat laag gehouden wordt, zodat iedereen mee kan.

### **Te weinig aandacht voor resultaten.**

Dit merk je bijvoorbeeld doordat:

- er meer aandacht is voor productie dan voor resultaten;
- het meer gaat om status en ego dan om het realiseren van doelen.



## Stappenplan: Welke problemen spelen er in het team?

Werken in een fijn en goed geolied team geeft energie en plezier. Het is fijn als je je verbonden voelt, elkaar regelmatig ziet en elkaar ondersteunt als er problemen zijn. Daarom is het super waardevol om problemen boven tafel te krijgen en aan te pakken! Dit stappenplan helpt.

### Wat heb je nodig:

- Een rustige ruimte die groot genoeg is voor het team.
- Tijd: reken 2 tot 4 uur. De vervolgstappen kun je in je reguliere teamoverleg plannen.
- Pennen, stiften, blanco papier, flip-overvellen of achterkant van een rol behang.

Jullie gaan eerst met z'n allen op zoek naar problemen die jullie ervaren. Daarna bepaal je samen welke jullie willen aanpakken.

### Stap 1: regisseur bepalen

Bepaal met het hele team wie de regie neemt in deze oefening. Die persoon, de regisseur, bewaakt het proces, zorgt ervoor dat alles wordt opgeschreven en dat iedereen aan het woord komt. Deze persoon is overigens niet verantwoordelijk! Jullie zijn als team samen verantwoordelijk voor het probleem of het realiseren van de afspraken.

### Stap 2: vier vragen beantwoorden

Je kijkt eerst naar de huidige situatie. Iedereen beantwoordt – ieder voor zich – de onderstaande vragen. Pak eventueel je lijstje uit hoofdstuk 1 erbij. Schrijf per vraag je antwoord op een los A4-tje. Neem hiervoor ruim de tijd, dit is de basis voor alle volgende stappen.

Vel 1: **Wat vind jij goed aan dit team?**

Vel 2: **Wat wil je zeker behouden aan dit team?**

Vel 3: **Op welke punten vind jij dat het in het team niet goed loopt en/of onveilig is?**

Vel 4: **Wat mis jij in dit team?**

### **Stap 3: alle antwoorden overschrijven**

De regisseur verzamelt de antwoordblaadjes en sorteert ze op nummer. De rest gaat even koffie drinken. In de tussentijd schrijft de regisseur per vraag (1, 2, 3 en 4) alle antwoorden op een flip-overvel.



#### **Tip**

Wist je dat het belangrijk is om alles op te schrijven op een groot flip-overvel en op te hangen? Dan kun je bij een probleem wijzen naar de flip-over in plaats van naar elkaar.

### **Stap 4: alle antwoorden lezen**

Neem als team de tijd om alle antwoorden bij de vragen te lezen. Je geeft geen commentaar, maar bekijkt alles met open blik. Alle meningen zijn belangrijk. Mocht jij je ergens door aangesproken voelen, schiet dan niet in de verdediging, maar noteer het punt voor jezelf. Hier kun je later nog eens kritisch naar kijken in het kader van jouw inbreng of gedrag in het team. Het is tenslotte informatie en daar kunnen we alleen maar van leren.

### **Stap 5: alle aandachtspunten bundelen**

De volgende stap is bepalen wat jullie willen als team. De regisseur staat voor de groep en hangt alvast een leeg vel op. Bespreek vel 1 en bepaal of jullie allemaal hetzelfde beeld hebben. Zo ja, dan kun je door. Zo nee, bespreek het verder en misschien komt er iets uit waarmee jullie aan de slag willen. Hetzelfde doe je met vel 2.

Op vel 3 en 4 staan de kritische punten waarmee je aan het werk wilt. Ook die neem je stuk voor stuk door. De regisseur schrijft alles op waarmee jullie iets willen doen. Alles staat nu nog door elkaar. Kijk tot slot nog naar alle aandachtspunten. Mist er nog iets? Schrijf dat erbij.

### **Stap 6: volgorde kiezen**

Nu komt het moeilijkste. Jullie gaan alles prioriteren. Neem weer een schoon vel. Bespreek wat voor jullie het belangrijkste punt is dat jullie willen aanpakken. De regisseur schrijft het op. Zet vervolgens alle andere punten eronder in de juiste volgorde. Dit is jullie 'werkvoorraad'.

Ga met één punt tegelijk aan de slag. Twee of drie kleine punten samenvoegen is natuurlijk ook geen probleem. Als het maar behapbaar en overzichtelijk blijft. Tevreden? Dan door naar de volgende stap.

### **Stap 7: aandachtspunt(en) omzetten naar actie**

Nu bespreken jullie wat ervoor nodig is om het gewenste punt of punten te bereiken. Wat gaan jullie doen of juist laten? Wanneer zijn jullie tevreden? Wat is er dan anders en gelukt?

Schrijf de actie duidelijk op, ook wie wat doet en hoe. Iedereen heeft een deeltaak of taak. Het hele team moet aan de slag. De regisseur bewaakt het proces, bereidt de volgende vergadering voor en meldt twee dagen voor de vergadering dat de deadline eraan komt. De regisseur maakt een kort verslag van de bijeenkomst en bewaart alle vellen, totdat alles is afgevinkt en doorgestreept.

Een handig hulpmiddel is het plan van aanpak op de volgende pagina. Dit formulier kunnen jullie downloaden via onze website. Jullie kunnen er zo mee aan de slag. Voordeel is ook dat iedereen op dezelfde manier werkt en vastlegt.

### **Stap 8: evalueren**

Je maakt ook afspraken over hoe en wanneer je de actiepunten evalueert. Bijvoorbeeld door het onderwerp "team" op de agenda van het werkoverleg te zetten. Je toetst: hoe hebben we het gedaan, zijn we tevreden? Zo ja, dan door naar het volgende punt van de vellen. Zo nee, waarom niet en eventueel de aanpak aanpassen. Pas daarna ga je door naar het volgende punt op de lijst.

**Succes! Wees trots op jullie resultaten en de samenwerking.  
En...vier de successen!**

# Plan van aanpak volgens de PDCA methode

Datum: \_\_\_\_\_

Onderwerp: \_\_\_\_\_



## Plan

Hoe is het nu? Wat kan anders of beter?

---

---

Gewenste situatie. Hoe ziet dit er concreet uit?

---

---

Acties: Wat ga jij of gaan jullie er aan doen om dit te bereiken?

| Wat? | Wie gaat dit doen? | Startdatum | Klaar op |
|------|--------------------|------------|----------|
|      |                    |            |          |
|      |                    |            |          |
|      |                    |            |          |
|      |                    |            |          |
|      |                    |            |          |
|      |                    |            |          |

Evaluatiedatum



## Do

De uitvoering: aan de slag met de acties!



## Check

Evalueren Zijn de acties uitgevoerd? Is de gewenste situatie bereikt?



## Act

- ☐ **Ja** Goed gedaan! Je bent/jullie zijn klaar! Of ga/gaan door op de ingeslagen weg.
- ☐ **Nee** Als je mogelijkheden ziet om de gewenste situatie te bereiken dan pas je het Plan weer aan. Gebruik daarvoor een nieuw formulier Plan van aanpak. Je kunt het ook laten rusten en een actie oppakken waar je meer mogelijkheden in ziet.

# 5

## Afspraken maken en elkaar aanspreken

Als je problemen in het team hebt besproken en plannen hebt gemaakt om deze aan te pakken, komt de volgende uitdaging: volhouden en elkaar aanspreken. Dat is heel belangrijk en tegelijkertijd best lastig. Teamafspraken geven houvast. Daarnaast geven we je tips om elkaar vriendelijk aan te spreken en om beter te luisteren als je wordt aangesproken.

### Maak samen teamafspraken

Veel problemen in een team ontstaan door onduidelijke afspraken. Als je met elkaar werkt, heb je afspraken en structuur nodig. Het zet de neuzen dezelfde kant op en geeft houvast, ook voor nieuwkomers. Denk maar aan de vogels die precies weten welke afstand ze van een andere vogel moeten houden.

Vaak zijn dat regels en gewoontes die je zonder nadenken doet, zoals:

- In de verzorging van een cliënt volgen we de afspraken in het zorgleefplan.
- We maken een verslag en iedereen kan dat lezen.
- Je zet online in je agenda op welke dagen je werkt en bereikbaar bent.
- Je draagt werkkleding, zodat duidelijk is dat je voor onze organisatie werkt.



### Oefening 1 – Afspraken in jouw team?

Zet de afspraken voor jouw team eens op papier. Zo wordt het steeds duidelijker hoe jullie willen (samen)werken.

Vind je het lastig om te beginnen? Kijk eens ter inspiratie in de gedragscode van de organisatie of bij de werkbladen op onze website onder Kennis voor de zorg. Daar vind je een voorbeeld van 'gouden omgangsregels'.

- Je bepaalt als team, binnen de regels van de organisatie, wat je wel en niet doet. Schrijf ze op.
- Het is geen star document. Je kunt het tussentijds samen aanvullen of aanpassen, bijvoorbeeld elk halfjaar in het teamoverleg. Jullie kunnen een collega aanwijzen die dit op de agenda zet. Die is niet verantwoordelijk voor de inhoud, maar voor het proces. Ook de aanpassingen schrijven jullie weer op.

## Elkaar aanspreken in 4 stappen (4G's)

Als team heb je afspraken gemaakt over wat jullie belangrijk vinden en wat jullie wel en niet doen. Het is dan belangrijk dat je elkaar daaraan houdt. En dat betekent – hoe lastig dat voor sommigen ook is – dat je elkaar daarop aanspreekt. Anders ben je weer terug bij af. Als je elkaar leert aanspreken, werk je samen aan een prettige teamsamenwerking.

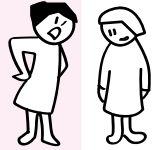
Elkaar aanspreken is lastig. Gelukkig zijn er regels die je kunnen helpen. We geven je tips hoe je elkaar rustig en vriendelijk kunt aanspreken. Spreek met elkaar af dat je aan het oefenen bent. Zo is er ruimte om te leren, doe je het vaker en wordt het 'normaler'.



### Algemene tips

- Denk rustig na over wat je wilt gaan zeggen en hoe je dat doet.
- Let op je toon, taal en houding en hoe dit overkomt bij de ander. Denk maar aan de filmpjes uit hoofdstuk 2.
- Houd ook rekening met wat bij de ontvanger past. Misschien heb je dit bijvoorbeeld besproken in hoofdstuk 2 met 'de gebruiksaanwijzing voor moeilijke momenten'.
- Als je iemand aanspreekt, gaat dit altijd over gedrag, nooit over de persoon. Gedrag kun je aanpassen, je persoonlijkheid niet.
- Ook een compliment geven, is aanspreken. Je stimuleert iemand op een positieve manier om juist dat gedrag vaker te laten zien. Benoem daarom concreet het gedrag dat je hebt gezien en wat het positieve gevolg was.

- Als je iemand aanspreekt, kun je ook een reactie krijgen. Let erop dat ook de reactie gaat over het gedrag of de teamafspraken en niet over de persoon.
- Wacht niet te lang om iemand aan te spreken, anders wordt het punt groter dan nodig is.
- Spreek iemand op tijd aan. Zeg het direct als iets je stoort. Anders spaar je het op en kook je ineens over op een moment dat er iets kleins aan de hand is. Dan begrijpt je collega echt niet wat er aan de hand is. De misverstanden en boosheid worden alleen maar groter.



### **Elkaar aanspreken in 4 G's**

De 4G-methode is een bekende methode om elkaar stap voor stap aan te spreken. De boodschap bestaat uit vier stappen en je zegt iets altijd vanuit jezelf (ik).

#### **G1: Het gedrag**

Benoem het gedrag dat de ander vertoont en waarop jij iemand wilt aanspreken.

Bijvoorbeeld: 'Ik zie dat je vaak te laat bent.'

#### **G2: Jouw gevoel**

Benoem welk gevoel dit gedrag jou geeft.

Bijvoorbeeld: 'Dat maakt mij onrustig.'

#### **G3: Het gevolg van het gedrag**

Benoem het effect van het gedrag van de ander (op jou en de omgeving).

Bijvoorbeeld: 'Ik moet dan jouw werk overnemen en ik heb ook veel werk te doen.'

Je hebt nu je boodschap overgebracht. Je kunt gelijk stap 4 doen, maar je kunt ook eerst een stilte laten vallen zodat de ander kan reageren. Zo blijf je in gesprek. Je kunt dan altijd nog toevoegen wat je graag zou willen.

#### **G4: Het gewenste gedrag**

Benoem het gedrag dat je liever zou willen zien bij de ander.

Bijvoorbeeld: 'Ik zou het fijn vinden als je op tijd op je werk komt.'



## Oefening 2 – Elkaar aanspreken in 4 stappen (4G's)

Soms werkt het beter als je het ziet. Daarom hebben we filmpjes gemaakt waarin je ziet hoe je iemand in vier stappen kunt aanspreken. Bekijk ze samen met een collega of je team. Neem daarna de tijd om de vragen te beantwoorden en bespreek ze samen met een collega. Zo leer je van elkaar!

Scan de qr-code en bekijk samen de filmpjes



- Schrijf na het tweede filmpje de 4G's op: welke stappen zag je in het filmpje?
- Kun je een situatie bedenken waarin je een collega hebt aangesproken, en de 4G's hadden kunnen helpen? Hoe zou dat gesprek dan zijn gegaan?

### Zelf oefenen met je team

Wil je zelf oefenen met je team? Maak het dan concreet en zichtbaar met de 4 stappen op vier vellen die je op de grond legt.

Je bedenkt een voorbeeld en loopt stap voor stap van G1 naar G4. Op elk vel zeg je hardop wat je zag, welk gevoel je dit gaf, wat het gevolg is van dit gedrag en welk gedrag je zou willen zien.

Eén van je collega's kijkt mee en denkt mee. Ze laat weten hoe jouw zinnen overkomen en hoe je iets beter kunt zeggen. Je stapt weer op het vel en probeert het opnieuw.

De 4G-voorbeeldvellen vind je bij de werkbladen op onze website onder Kennis voor de zorg.

**G1:**  
Het gedrag

**G2:**  
Jouw  
gevoel

**G3:**  
Gevolg van  
het gedrag

**G4:**  
Het  
gewenste  
gedrag



## Beter leren luisteren als je wordt aangesproken (3B's)

Bij aanspreken gaat het meestal over 'feedback geven'. Maar je moet ook leren hoe je blijft luisteren als je wordt aangesproken, feedback krijgen. Dat is minstens zo lastig.

Als iemand je aanspreekt, heb je misschien het idee dat je iets fout doet. Of je hebt het idee dat een ander het beter weet. Of het voelt onveilig om te horen hoe een ander over jou denkt. Het is dus best een spannende oefening, maar heel leerzaam. Als je elkaar leert aanspreken, werken jullie samen aan meer werkplezier in jullie team.

### Beter luisteren in 3B's

Gelukkig zijn er ook regels en tips wat je kunt doen als je wordt aangesproken, de 3B's.

#### B1: Begrijp

Begrijp goed om welk gedrag het gaat. Positief (bij een compliment) of negatief (bij ongewenst gedrag).

- Luister naar wat de ander zegt. Dat is lastig, want je wilt de boodschap vaak helemaal niet horen. Dus misschien praat je er liever snel over heen, of schiet je in de verdediging. Doe dat niet, maar luister.
- Vraag eventueel door, zodat jullie hetzelfde beeld hebben van het gedrag. Dus: 'Wanneer deed ik dat? Wat gebeurde er precies? Hoe zag dat eruit? Wat zou ik anders kunnen doen?' Zo voer je een gesprek, maak je het concreet en kun je er wat mee.
- Vat samen. Bijvoorbeeld: 'Als ik het goed begrijp dan...'. Dit is een belangrijk punt want je laat de ander daarmee weten dat je naar de boodschap hebt geluisterd en dat je die begrijpt.
- Rem in deze fase je emoties. Ga niet in discussie of in de verdediging. Ga door naar stap 2.

## **B2: Bedank!**

De ander heeft de moeite genomen jou aan te spreken. Dat vindt zij meestal ook best spannend.

Bedank haar daarvoor. Of laat in elk geval merken dat je hebt gehoord wat de ander tegen je heeft gezegd en dat je het serieus neemt. Een knikje kan genoeg zijn. Ook als je het niet herkent of het er niet mee eens bent. Je kunt ook best aangeven dat je het moeilijk vindt om te horen en dat je er eerst over na wilt denken.

## **B3: Beoordeel**

**Beoordeel tot slot wat je ermee kunt of wilt.**

- Beoordeel de opmerking van de ander. Als je het ermee eens bent, doe je er iets mee.
- Heb je het beoordeeld en ben je het er niet mee eens? Kom er dan op terug, liefst met minimaal drie teamleden (jij, degene die jou heeft aangesproken en nog een ander teamlid). Want het gaat over gedrag in het team: wat willen jullie wel/niet? Misschien moeten jullie de teamafspraken vervolgens aanpassen of aanscherpen.
- Onthoud dat je bent aangesproken op je gedrag. Gedrag kun je aanpassen, je persoonlijkheid niet.



## Oefening 3 – Oefenen met filmpjes

Ook over de 3B's hebben we filmpjes gemaakt. Zo zie je hoe je in drie stappen beter kunt luisteren naar een opmerking of feedback van een collega. Het zijn drie filmpjes; zet ze tussendoor even op pauze en beantwoord de vragen samen met een collega. Zo leer je van elkaar!

Scan de qr-code en bekijk samen de filmpjes



### Vragen na deel 1

- Wat valt je op in de toon, taal en houding van de persoon die aangesproken wordt?
- Wat is het effect op de persoon die aanspreekt?
- Hoe kan dit anders?

### Vragen na deel 2:

- Wat doet de persoon die aangesproken wordt anders in dit filmpje?
- Wat is het effect?

### Vragen na deel 3:

- Hoe kun je omgaan met feedback als je het er niet mee eens bent?
- Heb je dit weleens meegemaakt? Hoe heb je dit toen aangepakt? Wat had je anders kunnen doen?

### Zelf oefenen!

Oefening baart kunst. Leer elkaar aanspreken.  
Doe deze oefening met z'n drieën.

Persoon A spreekt persoon B aan. Persoon B kijkt hoe het op haar overkomt en vertelt het effect.

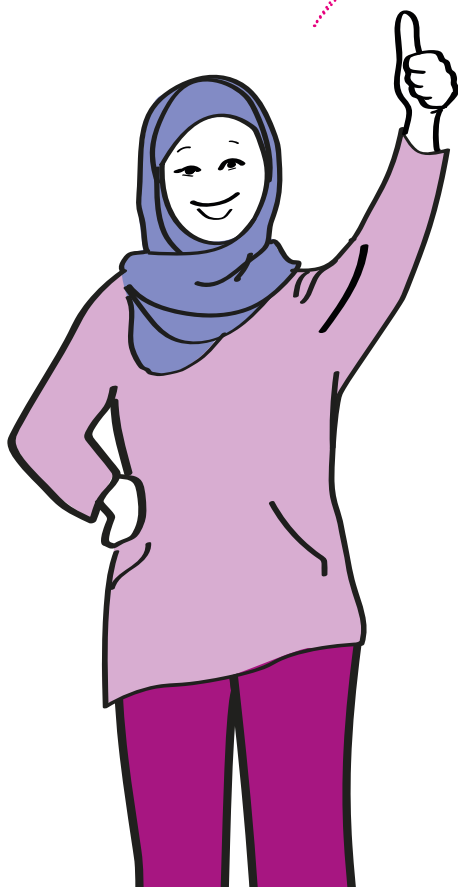
Persoon C observeert, luistert en vertelt wat zij heeft gezien of gehoord.

Is het toch niet helemaal goed gegaan, probeer het dan opnieuw met de opmerkingen van collega C. Net zolang tot het goed gaat. Is het goed gegaan, wissel dan van rol.

## Tot slot: blijf oefenen!

Aanspreken wordt makkelijker als het een vast agendapunt op de teamagenda wordt.

- Wat is er deze week goed gegaan en waardoor is het goed gegaan? Moeten we de uitkomsten in onze processen of teamafspraken opnemen?
- Wat is er deze week minder goed gegaan en waardoor is dat gekomen? Moeten we onze processen of teamafspraken aanpassen?





**Vergeet niet om jezelf en  
je collega's complimenten te geven!  
Het is heel stoer dat jullie van  
elkaar blijven leren.**

## Colofon

Oktober 2025

© Dit werkboekje is een uitgave van het Van Kleef Instituut.  
Je mag hieruit citeren met bronvermelding.

Expertise: Fabia Hooykaas

Tekst: Nelly Dijkstra

Vormgeving en illustraties: Mariël Lam (bno)

Foto's: Fabienne van Leeuwen, FBNN Photography





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

   Van Kleef Instituut