

## Vertrouwen in het ziekenhuis

Door: Carlos Estarippa



In dit artikel wil ik een beschrijving geven van een ontwikkeltraject dat ik voorjaar 2014 heb uitgevoerd binnen een ziekenhuis, voor een afdeling. Het betrof een groot team van 28 mensen verspreid over twee locaties opgedeeld in twee secretariaten, medische medewerkers en specialisten. Het belangrijkste doel was het versterken van onderling vertrouwen.

Een paar quotes van deelnemers uit het traject op de evaluatievraag: wat neem je zelf mee uit dit traject?

*'Mijn gevoel van vertrouwen is toegenomen tijdens het traject, ik heb het als heel waardevol ervaren om ervaringen met elkaar bespreekbaar te maken en te delen.'*

*'Dat ik mijn mening en visie mag geven en dat ik op een goede plek zit. NB me beter realiseren hoe onveilig het is geweest.'*

*'Ik kijk nu wel anders tegen bepaalde mensen aan en dat geeft een goed gevoel, ik krijg er wel energie van en een we-gaan-ervoor gevoel.'*

Het waardevolle van dit traject is dat het een mooi inzicht geeft in hoe je in de praktijk met het versterken van vertrouwen kunt werken en, terugkijkend, welke interventies goed hebben gewerkt en welke minder. Onderstaand een beknopte beschrijving van het ontwikkeltraject, vervolgens een paar beeldbeschrijvingen bij aanvang, tussentijds en bij afronding van het traject. Tenslotte zes 'lessons learned' en als laatste de vakgroep voorzitter van de afdeling zelf aan het woord.

### Team ontwikkeltraject: aanleiding, doel & vorm

#### Aanleiding

Tot een aantal jaren geleden functioneerden de twee locaties als twee afzonderlijke ziekenhuizen. Het besluit om de twee ziekenhuizen te fuseren was aanleiding voor deze twee teams om intensiever samen te werken. Er waren de afgelopen jaren meerdere pogingen ondernomen om deze

samenwerking vorm te geven, met wisselend, maar onvoldoende resultaat. De praktijk kenmerkte zich door:

- Een relatief groot verloop onder de specialisten;
- De afgesproken eenduidige manieren van werken, protocollen en regels werden niet altijd nageleefd in de werkpraktijk;
- Onderlinge openheid, vertrouwen en gevoel van veiligheid werden als niet optimaal ervaren;
- Er was een cultuur van werken ontstaan waarbinnen elkaar aanspreken op gedrag onvoldoende vorm kreeg;
- Gevoelens van onrust en onvrede speelden een rol in de samenwerking;
- Veranderingen verliepen traag en moeizaam en kostten veel energie;
- Er werd een toenemende urgentie voor samenwerken ervaren en de bereidheid om zaken op te pakken was toegenomen

### Doel

We hebben vooraf drie doelstellingen beschreven waaraan we wilden werken; meer onderling vertrouwen, een groter gevoel van veiligheid waardoor er meer open wordt gecommuniceerd en meer eenduidigheid in de manier van werken. De belangrijkste focus lag op het vergroten van het onderling vertrouwen omdat dit de verschillende doelen in positieve zin beïnvloedt.

### Vorm van het traject

De belangrijkste onderdelen van het traject waren:

- Een doorlooptijd van 5 maanden, van februari t/m juni 2014
- een gezamenlijke start- en slotbijeenkomst met het gehele team
- 3 workshoprondes met onderdelen van het team in verschillende samenstellingen tussen de start en slotbijeenkomst
- Tussentijdse praktijkopdrachten, nieuwsbrieven, een nulmeting bij de start en een nameting bij de slotbijeenkomst van het niveau van vertrouwen

## **Momentopnamen**

### Beelden bij aanvang van het traject

De startbijeenkomst hebben we gebruikt om een gedeeld beeld te krijgen van de huidige situatie en om gezamenlijk te bepalen waar we over 5 maanden wilden staan. Iedereen moest een cijfer geven aan het huidige niveau van vertrouwen. De cijfers lagen tussen een 3 en een 8, met een gemiddelde van 5,9. We bespraken de verschillende beelden achter deze cijfers en besloten om, als ambitie, op een 7 uit te komen bij de slotbijeenkomst met een kleinere spreiding van cijfers. Niet als tevreden eindstand, maar als realistisch haalbare tussenstand waarop verder gebouwd kon worden.

Een 5.9 is geen hoog cijfer en dat merk je bij de aanvang van het traject. Er waren een paar relatief nieuwe collega's met een redelijk frisse blik en een wat hoger cijfer, een groot deel van het team zat met twijfels over wat er precies aan de hand was en ervoer onzekerheid over de haalbaarheid van veranderingen. Er was een kleinere groep die een onvoldoende gaf en een meer uitgesproken beeld had over dit lage vertrouwen.

De onderlinge sfeer was niet slecht maar het vertrouwen dat het goed zou komen was zeker in het begin voelbaar twijfelachtig. Eerst zien, dan geloven...en dat is precies het beeld dat past bij een team dat twijfelachtig scoort op het onderling vertrouwen. Het effect van weinig vertrouwen is dat zaken waar twijfel over bestaat eerder negatief dan positief worden ingeschat. Het is alsof men zich vast indekt voor mogelijk zwaar weer. De beelden die we aan het begin van dit traject verzamelden naar aanleiding van de meting waren ook behoorlijk kritisch van aard. Zaken als angst om iets te zeggen, gebrek aan transparantie, wij/zij beleving, starheid, gevoel van eenzaamheid, e.d. werden breed gedeeld.

Het niveau van vertrouwen beïnvloedt de perceptie en verwachtingen van de toekomst. Je kunt voorspellen dat als het vertrouwen groeit, de beelden en verwachtingen voor de toekomst in positieve zin mee veranderen.

### Beelden tussentijds

Om te voorkomen dat iedereen op elkaar ging wachten om het goede voorbeeld te geven hebben we vanaf het begin met behulp van 'huiswerkopdrachten' geïnvesteerd in nieuw gedrag en daarmee in nieuwe ervaringen. We werkten met verschillende opdrachten om het vertrouwen constructief te beïnvloeden. Eén van die opdrachten was; onderneem iedere week een actie die het vertrouwen ten goede komt en stuur die naar mijn mailadres. Er werden mooie voorbeelden gemaald met beschrijvingen van concrete acties. Misverstanden werden actief opgepakt, lopende onenigheden werden uitgesproken en de lucht werd hier en daar geklaard tussen teamleden.

Bestaande onprettige ervaringen werden opgepakt en door nieuw gedrag ontstonden nieuwe ervaringen, welke een positieve invloed uitoefenden op verwachtingen van en naar elkaar.

### Beelden aan het eind van het traject

Bij de slotbijeenkomst hebben we onder andere de nameting van het niveau van vertrouwen uitgevoerd. Deze kwam uit op een 6.9. Het aantal onvoldoendes was drastisch gedaald en je mag stellen dat we van een glas dat half leeg was naar een glas dat meer dan half vol was, waren gegroeid. Het gedeelde beeld was dat we goed aan de vertrouwensagenda hadden gewerkt, dat we er mee verder konden en moesten gaan en dat het team met elkaar hier de verantwoordelijkheid in ging nemen.

Enkele quotes gemaakt op de slotbijeenkomst:

*'we zitten op een goede lijn' 'het vertrouwen is gegroeid' 'ja er is meer vertrouwen gekomen' 'er is een goede start mee gemaakt, nu doorzetten'*

Tegelijk was het zo dat men niet de ervaring had dat het nu klaar was, er moest verder aan gewerkt worden. Maar de belangrijkste verandering was dat de meesten nu wel een positieve verwachting hadden van de toekomst en dat dit tot veel meer positieve energie leidde dan voorheen.



druk staat, is de weerbaarheid voor onduidelijkheid lager en moet je met het structureren van oefeningen hiermee rekening houden.

#### Les 4: Balanceren met de impact van interventies

Een ander kenmerk van teams met een lager niveau van vertrouwen is het dilemma dat men niet geneigd is open te communiceren terwijl dat tegelijk de weg is om tot meer vertrouwen te komen. Teamleden zijn niet geneigd kwetsbaarheid te omarmen omdat dat snel te onveilig voelt en tegelijk is kwetsbaarheid de weg naar vertrouwen. Hierin balanceren betekent uitdagen om uit de comfortzone te komen, maar niet overvragen.

Een van de deelnemers verwoorde bijvoorbeeld in de evaluaties; *'de eerste individuele feedbackrondes vond ik net een stap te ver voor dat moment.'* De impact van de interventies wordt mede bepaald door de mate van vertrouwen in een team. Wat in een team met gezond vertrouwen weinig impact heeft kan in een team met weinig vertrouwen veel impact hebben. Werken aan vertrouwen betekent steeds die grenzen opzoeken.

#### Les 5: Balanceren tussen aandacht voor problemen én aandacht voor nieuwe mogelijkheden

Gebrek aan vertrouwen leidt tot gedoe en onbehandeld gedoe leidt tot een verder gebrek aan vertrouwen. Je moet aandacht besteden aan gedoe dat zich ontwikkeld heeft door het lage vertrouwen, want 'oud zeer' blijft anders belemmeren bij pogingen om nieuw vertrouwen op te bouwen.

Het 'oud zeer' is dus feitelijk niet oud maar actueel. De gebeurtenis heeft in het verleden plaats gevonden maar de pijn hiervan werkt door in het heden. Deze 'molshopen', zoals ze genoemd werden, belemmerden in het hier en nu om met elkaar verder te komen. In het traject is hier apart ruimte voor georganiseerd om met z'n allen deze ervaring door te spreken, de geleerde lessen eruit mee te nemen en te bespreken wat er nog nodig was om dit nu verder los te laten.

Een andere probleem waar we aandacht aan hebben besteed was de neiging tot roddelen. Het praten óver elkaar was een ongewenste gewoonte geworden die zich moeilijk liet combineren met de wens om open met elkaar te communiceren. Patronen kunnen hardnekkig zijn en het bleek een goede aanpak om met het team de afspraak te maken dat roddelen vanaf nu verboden was. De toetssteen was dat je alleen dingen over een ander mag zeggen als je dat ook tegen de betreffende persoon zelf zegt.

Naast aandacht voor zaken waar het team last van had, hebben we vanaf het begin ook vooral gewerkt aan het opbouwen van nieuwe ervaringen, gebaseerd op gewenst gedrag. Oefeningen in de workshops en de huiswerkopdrachten zijn gebruikt om nieuwe ervaringen met elkaar op te bouwen waarbij er geïnvesteerd werd in het onderlinge vertrouwen. Bewust aandacht organiseren voor positieve ervaringen is nodig om beweging in de goede richting te krijgen. Dat lukt niet met alleen aandacht voor de problemen.

#### Les 6: Bewust werken met de tijd

Het niveau van vertrouwen verander je niet in korte tijd. Werken aan vertrouwen is een onderwerp dat een lange termijn agenda nodig heeft. Tegelijkertijd kun je wel op korte termijn invloed

uitoefenen op de dynamiek van vertrouwen en wel degelijk resultaten boeken. De kunst is om beide agenda's te bedienen. Het geeft vertrouwen dat we op kortere termijn voelbare resultaten hebben geboekt en tegelijk hebben we dit in het licht van een langere adem geplaatst, waarbij het team, nu op eigen kracht, hier verder op moet blijven investeren.

### **Tot slot: de vakgroep voorzitter van de afdeling aan het woord**

Waar ben je het meest trots op met betrekking tot dit traject?

*'Ik ben er het meest trots op dat het gelukt is echt met elkaar in gesprek te komen en "molshopen" op te ruimen die al lange en minder lange tijd aanwezig waren. Onze blik kan nu weer meer op de toekomst gericht worden.'*

Wat zou je, als je zo'n traject weer zou doen, anders doen?

*'Ik zou denk ik niet echt iets anders doen binnen zo'n traject, ik hoop en denk zo'n traject wel te kunnen voorkomen in de toekomst met alles wat ik geleerd heb.'*

Welke laatste zin moet onderaan dit artikel staan?

*'Neem de tijd en ruimte met elkaar voor het ontwikkelen en onderhouden van een goede samenwerking op basis van vertrouwen.'*

Methodieken en inzichten gebruikt uit:

- ✚ Bush, Gervase R. (2010). **Clear Leadership**. *Sustaining real collaboration and partnership at work*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- ✚ Ciancutti, Arthur R., Steding, Thomas L. (2000). **Built on Trust**. *Gaining competitive advantage in any organization*. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Group, Inc.
- ✚ Covey, Stephen M.R., & Merrill, Rebecca R. (2006). **The Speed of Trust**. New York: Free Press.
- ✚ Lencioni, Patrick (2005). **Overcoming the five dysfunctions of a team**. *A field guide for leaders, managers and facilitators*. San Francisco: Jossey-Bass

---

Carlos Estarippa is Organisatie Psycholoog en werkt actief aan het versterken van vertrouwen in samenwerking.

Meer info: [www.estarippaconsultancy.nl](http://www.estarippaconsultancy.nl)

Email: [carlos@estarippaconsultancy.nl](mailto:carlos@estarippaconsultancy.nl)

