

TEAMFUNCTIONEREN

De invloed van de organisatiecontext

Aandacht voor teams is binnen zorgorganisaties belangrijk om de kwaliteit van de dienstverlening op peil te houden en verder te ontwikkelen. Waar moet de organisatie dan op letten? En hoe kun je als activiteitenbegeleider zelf signaleren of de organisatie hier voldoende aandacht voor heeft?

Ans en Marcel werken al een tijdje samen als activiteitenbegeleiders binnen hetzelfde team. Ze hebben de laatste tijd veel veranderingen doorgemaakt. De organisatie is flink veranderd, vooral de structuur. Dat was wel even wennen voor Ans, Marcel en hun collega's, want nu staan de leidinggevenden veel meer op afstand. Enerzijds wel fijn, zeiden ze tegen elkaar, want nu kun je veel meer zelf je werk bepalen. Die verantwoordelijkheid kunnen zij als ervaren activiteitenbegeleider ook best aan. Maar toch missen ze iets. "Vroeger kregen we nog wel eens complimentjes" zegt Ans, "dan kwam de manager langs, zag dat we weer een nieuwe activiteit op gang hadden gebracht en dan reageerde hij altijd heel positief". Marcel is het daar wel mee eens. "Ja, je doet het niet voor de complimentjes, maar het is wel een leuke opsteker. En je voelt dan ook de betrokkenheid van de organisatie. Dat mis ik inderdaad ook wel". Wat hen ook opvalt is dat de vroegere aandacht voor het team langzaam is afgenomen. Voorheen werd er met een zekere regelmaat aandacht aan het teamfunctioneren besteed, de laatste jaren is dat eigenlijk helemaal niet meer gebeurt. "Dat is wel raar", zegt Ans. "Onze doelgroep is er niet eenvoudiger op geworden, het verloop in het team is best groot en we werken nu met veel meer parttimers dan voorheen". Marcel ziet dat ook maar kijkt er ook wat anders naar. "Dat kan wel zijn, maar ondanks dat doen we het eigenlijk best goed volgens mij". "Dat is nou precies wat ik bedoel", zegt Ans direct, "het zou best eens leuk zijn als dat werd waargenomen".

In zorg- en dienstverlening wordt overwegend in teams gewerkt. Anders dan bij woonvoorzieningen voeren veel medewerkers dagbesteding hun dagelijkse werkzaamheden niet in teamverband uit, maar ze zijn wel onderdeel van het dagbestedingsteam. De kwaliteit van dat team is vaak meer dan de optelsom van alle individuele kwaliteiten van teamleden. Als het team goed in elkaar zit, dan tref je daar uiteenlopende kwaliteiten in aan, kwaliteiten die elkaar aanvullen en versterken. Dat is gelijk ook de meerwaarde van het werken in teamverband.

Het functioneren van teams binnen een organisatie hangt nauw samen met het functioneren van die organisatie zelf. Is aan bepaalde voorwaarden niet voldaan, dan zullen teams in hun functioneren vaak een reactie laten zien op de organisatie-hiaten. Net als bij cliënten is de context van belang voor welbevinden en functioneren. Wanneer de leef- of werkomstandig voor een bepaalde cliënt niet gunstig zijn (zoals te veel of juist te weinig prikkels), dan zie je dat vaak direct terug in stemming en gedrag. Bij medewerkers is dat niet anders. En ook in het functioneren van teams zie je dat terug.

Over de voorwaarden waaraan organisaties moeten voldoen om teams adequaat te laten functioneren is veel geschreven. Wie zich er in verdiept komt veel theorieën en organisatiemodellen tegen. Maar je hoeft de kwaliteit van de organisatorische omgeving niet perse van een theoretisch model of bepaalde organisatieleer te benaderen. Je kunt ook gewoon rond kijken en je een paar dingen afvragen. Zo kun je, in alfabe-

tische volgorde, aan de volgende gebieden en vragen denken:

Aandacht: Krijgt het functioneren van teams voldoende aandacht in deze organisatie? Is dat structureel in 'het systeem' opgenomen, net zoals individuele voortgangsgespreken of jaargesprekken?

Begeleiding: Wordt er voldoende en regelmatige teamgerichte begeleiding geboden? Dus niet alleen als er problemen zijn, maar ook als het goed gaat, juist om daar van te leren?

Continuïteit: Draagt de organisatie zorg voor continuïteit binnen teams? Dat wil zeggen niet alleen in kwantiteit (voldoende mensen) maar ook in kwaliteit (uiteenlopende deskundigheden)

Doelstellingen: Zijn de doelen van de organisatie en de eigen doelen helder voor teams? En heeft het team daar zelf ook invloed op?

Erkenning: Krijgen teams erkenning voor de prestaties die zij leveren? Worden succes waargenomen en gevierd?

Functioneren: Vinden er regelmatige evaluaties over het functioneren van teams plaats (vooral ook met en binnen die teams zelf) en trekt de organisatie daar conclusies uit?

Helderheid: Is er helderheid over de koers van de organisatie en de rol van teams daarin? En hebben de teams ook hier invloed op?

Kaders: Zijn er duidelijke kaders waarbinnen teams kunnen opereren? Worden die kaders als helpend of juist als belemmerend ervaren?

Leren: Is er voldoende ruimte voor bij- en nascholing van teams? Kunnen teams daar ook zelf hun ontwikkelvragen bij formuleren?

Middelen: Beschikken teams over voldoende middelen (zoals financiën) om hun taak goed te kunnen vervullen?

Overleg: Is er sprake van frequent overleg met teams vanuit de organisatie? Hebben de teams een heldere positie in de communicatiestructuur?

Stabiliteit: Is er zorg en aandacht voor stabiliteit binnen teams?

Tijd: Krijgen teams voldoende tijd om aandacht aan het eigen functioneren te besteden?

Verandering: Is er in veranderingsprocessen een duidelijke rol weggelegd voor de teams?

Zelforganisatie: Is er sprake van een zekere mate van zelforganisatie voor teams op helder afgebakende gebieden?

De mate waarin er aandacht voor de hiervoor genoemde aspecten is, hangt nauw samen met de opvattingen die binnen de organisatie heersen. En met de gerichtheid binnen die organisatie. Zo kun je vier hoofdgebieden onderscheiden waaraan je een organisatieklimaat kunt herkennen:

1. Gerichtheid op ondersteuning

Sfeer en onderlinge verhoudingen zijn erg belangrijk. Vanuit de organisatie is er veel aandacht voor team functioneren, in de vorm van een leidinggevende die dicht bij de teams staat of een coach die een actieve rol vervult in het ondersteunen van teamprocessen. Men is gericht op veiligheid voor individuele teamleden en sfeer is een voorwaarde om te komen tot een goede samenwerking.

2. Gerichtheid op regels

Afspraken en regels zijn erg belangrijk. Daarom is overleg - gericht op afspraken -

van belang. Het management is verantwoordelijk en zorgt er voor dat iedereen precies weet wie wat moet doen. En ook binnen teams zijn regels, afspraken en protocollen centrale begrippen. Interne beheersing is hierbij dus een belangrijk kenmerk.

3. Gerichtheid op ontwikkeling

De organisatie staat open voor innovatie en initiatieven. Teams krijgen volop de gelegenheid invloed uit te oefenen op de eigen ontwikkeling en op de omgeving. Die ontwikkelingsgerichtheid uit zich ook in de wijze waarop teams open staan voor veranderingen en invloeden, bijvoorbeeld van nieuwe teamleden, die zich makkelijk een plek in het team kunnen verwerven.

4. Gerichtheid op de organisatie

Initiatieven komen vanuit de organisatie. De beleidsmakers hebben een grote invloed op de activiteiten van teams. Het systeem waar teams deel van uitmaken is sterk bepalend voor het gedrag van teamleden. Teams vragen ook om kaders en functioneren het beste wanneer de organisatie hen duidelijke richtlijnen geeft.

In deze omschrijvingen zie je de samenhang tussen organisatie en teams terug: teams die behoefte aan duidelijkheid en structuur hebben, gedijen het beste binnen een organisatie die daar ook sterk op gericht is. De valkuil daarbij is dat die structuur zo bepalend wordt dat die ontwikkelingen, flexibiliteit, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid in de weg staat. Zo kun je voor al deze gebieden voor en nadelen benoemen, zeker als er te weinig aandacht voor de andere gebieden is.

Maar je kunt er ook de bron van conflicten in zien. Wanneer de organisatie wel sterk op ontwikkeling gericht is en het team niet of nauwelijks, dan zal de organisatie al snel een negatief beeld over dat team hebben. De gerichtheid van de organisatie komt dan niet overeen met de gerichtheid van het team. Het is denkbaar dat het team daar een goede reden voor heeft. Na een heel onrustige periode kan het voor zowel cliënten als team soms goed zijn dat er een periode van stabiliteit is, zonder al te veel veranderingshectic. Open communicatie over de achterliggende motieven van de gerichtheid van dat team is dan van groot belang, om escalatie te voorkomen,

Uiteraard hoort er aandacht te zijn voor (aspecten uit) alle vier de gebieden. Juist de samenhang tussen elementen uit die vier gebieden maakt dat er sprake is van een functioneel team. Als een van de gebieden sterk dominant is en voor de andere gebieden weinig aandacht, dan is het team in feite uit evenwicht. Vanuit het team bezien zijn gerichtheid op ondersteuning en gerichtheid op ontwikkeling positievere thema's dan gerichtheid op regels en gerichtheid op organisatie. Maar als voor die twee laatste gebieden te weinig aandacht bestaat, dan zijn ondersteuning en ontwikkeling in feite te weinig geborgd. Regels en afspraken zijn ondersteunend voor het goed verlopen van allerlei inhoudelijke processen. En betrokkenheid vanuit de organisatie kan soms als dwingend en sturend worden ervaren, maar kan ook een positieve kant hebben. Denk aan duidelijkheid, aandacht, kaders.

Bovenstaande thema's, het alfabetische overzicht en de vier vormen van gerichtheid, kunnen een aardig thema zijn voor een teamvergadering: waar herkennen wij onze organisatie en onszelf als team het meeste in? Wat zegt dat over ons functioneren en onze context? En als we daar kritische kanttekeningen bij hebben, hoe gaan we die dan bespreken. Niet alleen binnen het team maar ook binnen de organisatie, b.v. met onze manager?

Je kunt jezelf daarbij ook een aantal vragen stellen, zoals:

- wanneer de organisatie volop in verandering is, hoe reageer je dan op nieuwe ideeën en initiatieven van collega's?
- als iets is afgesproken en een nieuwe collega wil zo'n goed functionerende regel ter discussie stellen, wat doe je dan?
- waar komen binnen het team belangrijke veranderingen uit voort: uit het team zelf of van de leidinggevende?
- geef je kritiek aan je collega's tijdens teambesprekingen?
- als de agenda erg vol is, welk soort punten wordt dan niet behandeld?
- waaraan ben je als teamlid meer loyaal: aan de opvattingen binnen het team zelf of aan de opvattingen van de organisatie als geheel?
- vervult het team bij afwezigheid van een leidinggevende alle ondersteunende taken (gericht op een goed samenwerkingsklimaat) zelf?
- ben je het eens met het idee dat je eerst regels moet afspreken voordat je aan de slag gaat met nieuwe initiatieven?

Door op deze wijze het team functioneren, je eigen aandeel daarin en de organisatorische context te verkennen en te onderzoeken, krijg je een scherper beeld van de verschillende factoren die op de effectiviteit van het team inwerken. En zie je wellicht ook ingangen om verandering te brengen op gebieden waarover jullie vaststellen dat die de effectiviteit van het team functioneren juist in de weg staan.

Gepubliceerd in AS, Maandblad voor de activiteitensector.