

Zelforganisatie: je eigen ondersteuning organiseren

Binnen de zorg wordt steeds vaker gekozen voor minder hiërarchie. Veel professionals werken in een zelf organiserend team. Daar komt heel wat bij kijken. Ondersteuning in de vorm van coaching of supervisie is dan ook geen overbodige luxe.

John Sijnke

Begeleiders Mark en Astrid zitten na het teamoverleg bij elkaar en hebben het over de presentatie die manager Samira zojuist gegeven heeft. De essentie van haar boodschap was dat teams in deze organisatie steeds zelfstandiger worden. En dat dat ook wel moet omdat de organisatie besloten heeft het aantal managers te halveren, waardoor zij nu de dubbele hoeveelheid afdelingen moet aansturen. Mark heeft de tijd nog meegemaakt dat de dagbesteding een eigen manager had, maar die is destijds met de invoering van integraal management verdwenen. 'Toen kregen we al veel meer verantwoordelijkheden', zegt Mark. 'Dat vonden we eerst niet zo leuk, want er kwam veel op ons af. Maar achteraf bezien zijn we er eigenlijk erg door gegroeid als team. We voelen ons nu veel meer zelf verantwoordelijk voor ons werk.' Astrid is sceptisch over de nieuwe ontwikkeling. 'Je hebt gelijk dat dit een behoorlijk zelfstandig team is, veel meer dan wat ik in mijn vorige team gewend was. Maar daar zitten volgens mij wel grenzen aan. We hebben toch iemand nodig die echt leiding geeft en niet alleen af en toe eens langs komt om te kijken hoe het gaat?' Mark denk even na en zegt dan: 'Zo kun je er inderdaad naar kijken, maar we kunnen ook de ruimte pakken die ons geboden wordt. En dan laten zien wat we in huis hebben. Het enige wat de vorige keer ontbrak was goede ondersteuning bij het proces. Dat hebben we toen echt gemist. Dus daar moeten we het dan volgende keer nog maar eens goed over hebben met Samira.'

Aanleiding

Er was een tijd waarin elk team een eigen groepshoofd of teamleider had. En die werden op hun beurt weer aangestuurd door een afdelingshoofd, dat deel uitmaakte van een grotere dienst, met een eigen manager. Ook binnen de activiteitensector, zeker in de gehandicaptenzorg, was dat een vrij gebruikelijke structuur. Een kenmerk van de laatste jaren is echter dat teams steeds zelfstandiger zijn gaan functioneren. Daar zijn verschillende factoren voor aan te wijzen. De meest positieve is dat de deskundigheid van medewerkers op de werkvloer is toegenomen. Opleidingen zijn in toenemende mate gericht op het bevorderen van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. En organisaties hebben vastgesteld dat je professionals op de werkvloer ook de ruimte moet geven om hun eigen werk te organiseren. De wat minder positieve factor is dat de economische omstandigheden vaak de aanleiding zijn voor organisaties om te snijden in de hiërarchie. Dat is natuurlijk een heel andere motivatie, want uit nood geboren. Maar ook daar kun je een positieve wending aan geven. Want wat de aanleiding ook is, inhoudelijk blijft het een mooie uitdaging om te laten zien dat je als team zelfstandig kunt functioneren, verantwoordelijkheid kunt dragen en dus heel professioneel in het werk staat.

Coördineren

Organisaties in zorg en welzijn kennen altijd een vorm van leiderschap, ook organisaties die voor een plattere organisatievorm hebben gekozen. Dat kan ook niet anders, want de kaders moeten ergens vandaan komen. En bewaakt worden. Soms is dat leiderschap een leidinggevende die op grote afstand staat. Vaak ook is er binnen het team voorzien in dat leiderschap, ook al wordt het vaak niet meer zo genoemd. De coördinerend begeleider is een veel voorkomende functie. De benaming suggereert dat er geen leidinggevende aspecten in die functie zitten. En vaak is dat formeel ook niet zo. Maar als de direct leidinggevende op grote afstand staat en het team hem of haar alleen af en toe tijdens een vergadering ziet, dan komt er veel op het team en de coördinator af. Het komt ook steeds vaker voor dat de activiteitenbegeleiding onder een manager valt die ook voor de woonvoorziening verantwoordelijk is. Dan ligt de vakinhoudelijke coördinatie ook nog eens binnen het team.

Want ook al maakt het in de ogen van sommige organisaties niet uit of de manager zelf een achtergrond in de activiteitenbegeleiding heeft, professionals hebben daar in de dagelijkse praktijk vaak een ander gevoel bij. De rol van een coördinator is dan extra belangrijk, als een schakel tussen team en manager. Niet alleen op het vlak van team functioneren, maar dus ook op vakinhoudelijk gebied.

Kritische zelfreflectie

De praktijk wijst uit dat zo'n 'tussenfunctie' (schakel tussen beleid en uitvoering) een heel lastige kan zijn. Een functie die een behoorlijk beroep doet op allerlei kwaliteiten en vaardigheden. En die ook om kritische zelfreflectie vraagt. Omdat de rol van coördinator binnen een team doorgaans door één persoon wordt vervuld, is het ook nog eens een eenzame positie. Organisaties die dat erkennen zorgen voor ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm van intervisie voor coördinatoren. De intervisie is dan een plek waar zij elkaar kunnen ondersteunen en elkaar helpen kritisch naar het eigen handelen te blijven kijken. Maar het is niet gek dat medewerkers die zo'n functie vervullen ook andere ondersteuning krijgen. In Managementopleidingen en vakinhoudelijke HBO opleidingen is meestal supervisie opgenomen. Daarin leren studenten te reflecteren op hun handelen, hun drijfveren, hun motieven en hun gedrag. Supervisie helpt hen zich sterk bewust te zijn van de effecten van hun eigen gedrag op hun omgeving en van de omgevingsfactoren die van invloed zijn op hun gedrag. Dergelijke ondersteuning helpt je ook om zicht te krijgen op persoonlijke factoren die je handelen in je dagelijkse werk beïnvloeden. In functies waarin een sterk beroep op je wordt gedaan door je omgeving is zoiets eigenlijk onontbeerlijk. Bij leidinggevende functies lijkt het vanzelfsprekend dat daar aandacht voor is. Als onderdeel van een opleiding of aangeboden door de organisatie. Maar medewerkers die vanwege de ontwikkelingen in de zorg steeds meer leidinggevende aspecten in hun rol binnen het team krijgen, hebben meestal niet zo'n achtergrond. Als er al sprake was van supervisie, dan was dat in opleidingsverband en nog niet gekoppeld aan de praktijkervaringen die ze nu opdoen.

Supervisie of coaching?

Veel organisaties bieden hun medewerkers een vorm van coaching aan. Soms door interne coaches, soms ook door externe coaches. Coaching is gericht op organisatiedoelen. Het werk moet zo goed mogelijk uitgevoerd worden. Ook in coaching wordt aangezet tot zelfreflectie. Want een professional moet kritisch naar zichzelf durven kijken. Maar altijd vanuit een werk-perspectief: de functie en het realiseren van organisatiedoelen blijven uitgangspunt. Daarom is de direct leidinggevende de opdrachtgever van de coaching en stelt, als het goed is, ook samen met de betrokkene en de coach de coachingsdoelen op. Supervisie heeft echter een andere insteek. Daarin is de persoonlijke ontwikkeling, het persoonlijke leren, uitgangspunt. Ook in relatie tot het werk, maar nadrukkelijk vanuit de persoonlijke achtergrond. Soms staan ervaringen uit je persoonlijk leven je in de weg om in je werk goed te functioneren. Supervisie helpt je om je daar bewust van te worden en het professioneel te hanteren. Dat is dus een heel andere insteek dan bij coaching. Bij mensen die binnen een team een andere rol krijgen blijkt vaak een heel sterk beroep gedaan te worden op kwaliteiten die erg verbonden zijn met de persoonlijke achtergrond. In zo'n geval kan supervisie een heel passende ondersteuning zijn.

Signaleren

Intervisie, supervisie, coaching, teambegeleiding: waar moet je voor kiezen als team of als coördinator? Daar zijn geen algemene regels voor te geven. Wel is het van belang te weten wat de mogelijkheden zijn. Wat je bij een bepaalde vorm van ondersteuning kunt verwachten. Opleidingsadviseurs kunnen het team of teamleden daarbij helpen. Zij zijn doorgaans goed bekend met de verschillende vormen van ondersteuning. En weten ook de weg binnen de organisatie om het gerealiseerd te krijgen. Maar dan moeten ze natuurlijk wel goed op de hoogte zijn van de ondersteuningsbehoefte. Soms pikken ze die signalen zelf op, maar het kan heel goed helpen daar als team zelf actief in te zijn. Bijvoorbeeld door zo'n adviseur uit te nodigen in het teamoverleg. Hun inzicht in wat nodig is ontstaat mede door de signalen die

teams zelf uitzenden. Daarnaast kun je als team natuurlijk ook zelf van alles ondernemen. Het kader bij dit artikel over het maken van een ontwikkelingsplan is daar een hulpmiddel bij.

Hoe maak je een ontwikkelingsplan?

Wanneer je als team zelf verantwoordelijk bent voor teamontwikkeling, dan vraagt dat om een planmatige benadering. Het is handig om een ontwikkelingsplan te maken om gericht aan de slag te gaan en de behaalde resultaten te kunnen toetsen. Aandachtspunten bij het maken van een ontwikkelingsplan zijn:

a. Analyse (de huidige situatie)

Wat zijn onze kwaliteiten (individueel en collectief)?

Maken we daar gericht gebruik van?

Zo ja, wat is daarvan het effect? Zo nee, wat staat ons in de weg?

Waar zitten onze zwakke plekken/valkuilen?

Hoe herkennen we die en hoe maken we die bespreekbaar?

Welke verwachtingen hebben we onderling? Wat verwachten we van elkaar in onze samenwerking?

Hebben we ondersteuning nodig bij het maken van deze analyse?

Waar kunnen we die ondersteuning halen?

b. Doel (de gewenste situatie)

Hoe willen we als team functioneren?

Welk soort doelen willen we daarmee realiseren? (samenwerkingsdoelen/inhoudelijke doelen)

Zijn dat onze eigen doelen of organisatiedoelen? Hoe stemmen we dat af?

Wat zijn onze doelen op korte termijn? En op langere termijn?

Wat hebben we nodig om onze doelen te bereiken? En van wie?

c. Blokkades (de belemmeringen)

Welke blokkades (bijvoorbeeld weerstand) zien we bij onze doelen?

Liggen die binnen of buiten het team?

Waar komen die uit voort? (team, individuele leden, organisatie)

Hebben ze te maken met de gestelde doelen of verschil van inhoudelijke opvattingen?

Wat kunnen we doen met de aanwezige kwaliteiten om de blokkades op te heffen?

Welke ondersteuning hebben we daar bij nodig? En van wie?

d. Ontwikkeling (de activiteiten)

Welke acties gaan we concreet ondernemen om de doelen te realiseren?

Hoe ziet ons stappenplan er uit (wat eerst, in welke volgorde, welke tijdsplanning)?

Aan welke voorwaarden moet voldaan zijn (overeenstemming, tijd, ondersteuning)?

Hoe bewaken we als team het proces?

Hoe zorgen we voor continuïteit?

e. Toetsing (de effecten)

Aan welke concrete resultaten toetsen we of we bereikt hebben wat we wilden?

Aan welk concreet gedrag kunnen we aflezen dat het team de gewenste ontwikkeling doormaakt?

Hoe bespreken we dat?

Doen we dat zelf of hebben we daar ondersteuning bij nodig?