

# ZONDER MICHEL ROSIUS LEIDERS



GEEN

ZELFSTURING

ORGANISATIEMODEL VOOR TEAMS

D/2018/45/498 – ISBN 978 94 014 5602 9 – NUR 801, 807

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie  
Vormgeving binnenwerk: Atelier Steve Reynders

© Michel Rosius & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,  
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,  
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Erasme Ruelensvest 179 bus 101  
3001 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

## INHOUD

Inleiding.....	9
Voorwoord: Een queeste.....	11
<b>ORGANISATIES EN TEAMS: EEN VERHAAL VAN BOTSSENDE PERSPECTIEVEN</b>	<b>15</b>
De organisatiedoolhof.....	16
Het managementdenken .....	17
Het beheersdenken .....	17
Omgevingsfactoren.....	17
Het doolhof is compleet.....	19
Van organisatie naar organiseren .....	19
Wat is een team? .....	20
Op zoek naar een definitie.....	22
Implicaties voor het organiseren .....	23
Ter illustratie: hoe vergadercultuur iets vertelt over de organisatiestructuur.....	24
<b>DE LEIDENDE PRINCIPES: VERTROUWEN EN DIENSTBAARHEID</b>	<b>31</b>
Vertrouwen.....	32
Vertrouwen ontleed.....	32
Vertrouwen binnen organisaties .....	33
Dienstbaarheid .....	34
Dienstbaarheid binnen organisaties .....	35
Leidende principes als ontwikkelmechanisme .....	35
Ter illustratie: enkele verhalen.....	36
<b>VERBINDING</b>	<b>39</b>
Teams hebben een gedeelde visie op wat ze willen betekenen voor de cliënt .....	41
Teamleden kennen en waarderen elkaar .....	43
Teamleden spreken elkaar aan op het professioneel handelen .....	44
Conflicten worden aangepakt en opgelost .....	45
Binnen het team zijn er heldere rollen.....	46
Binnen het team zijn er doorgesproken werkwijzen, op maat van het team en de te realiseren opdracht .....	47
Er zijn voldoende en gedefinieerde bevoegdheden .....	48
Ter illustratie, verhalen van het team van De liele, een afdeling van De waterkant .....	48
Jouw teamervaring .....	52

<b>DE VERSCHILLENDE ROLLEN</b>	<b>55</b>
Een ordening van de functies.....	56
De missie-realiserende functies.....	56
De expertfunctie.....	57
De leidinggevende functie.....	59
<b>Teams en leiderschap: complementariteit als uitgangspunt.....</b>	<b>59</b>
Definitie.....	60
Het formeel leiderschap.....	60
Gedelegeerd leiderschap.....	61
Gedeeld formeel leiderschap.....	62
Het spontaan leiderschap.....	63
<b>Dilemma's voor leidinggeevenden.....</b>	<b>65</b>
De last van de strepen.....	65
Ik weet hoe het moet.....	65
De leidinggevende wordt afgerekend op het teamresultaat.....	66
Leidinggeevenden moeten kunnen omgaan met eenzaamheid.....	67
Coachen en aansturen, hoe combineer je het?.....	67
Mijn team is mijn spiegel.....	68
<b>Situationeel leiderschap.....</b>	<b>68</b>
Formeel leiderschap: de outputverwachting.....	69
De professionele norm voor het team.....	70
Teamontwikkeling.....	71
Individuele begeleiding.....	72
Feedback van en naar de organisatie.....	73
<b>De leidende principes als de genen van het leiderschap.....</b>	<b>74</b>
<b>Kwaliteit van leiderschap.....</b>	<b>75</b>
Opvolging van leiderschap door de leidinggevende (n+1).....	75
Opvolging van leiderschap door alle medewerkers.....	75
<b>Ter illustratie: verhalen van De Lelie, een team van de Waterkant.....</b>	<b>75</b>
<b>Jouw teamervaring.....</b>	<b>82</b>
 <b>KWALITATIEVE SAMENWERKING</b>	 <b>85</b>
<b>Teams en experts: het multidisciplinaire verhaal.....</b>	<b>86</b>
De logistieke diensten.....	88
De stafrollen.....	88
Het gedeeld formeel leiderschap.....	93

De ondersteunende diensten: de outputverwachting .....	94
De professionele norm .....	94
Interne en externe afstemming .....	95
Individuele begeleiding .....	95
Feedback van en naar de organisatie .....	95
Vertrouwen en dienstbaarheid.....	95
Ter illustratie: verhalen van De Waterkant .....	96
Jouw teamervaring .....	97
<b>VAN ORGANISATIE NAAR ORGANISEREN</b> .....	<b>99</b>
Teams en zelfsturing.....	100
Zelfsturing begint bij organisatiekeuzes .....	100
Zelfsturing vraagt investeren in samenwerking .....	102
Zelfsturende teams hebben een heldere teamopdracht in plaats van functiebeschrijvingen .....	103
Zelfsturende teams en ontwikkeling .....	103
Het team als leerplek.....	104
Ter illustratie: verhalen van De Waterkant .....	105
<b>INTERVENTIES ALS LEIDINGGEVENDE</b> .....	<b>115</b>
Ter inleiding .....	116
Leiderschap en de professionele norm.....	117
Leiderschap en teamontwikkeling.....	120
Leiderschap en ontwikkeling ten aanzien van teamleden ...	123
Leiderschap en verbinding tussen team en ruimere organisatie .....	124
<b>INTERVENTIES ALS TEAMLID</b> .....	<b>127</b>
Ter inleiding .....	128
Spontaan leiderschap ten aanzien van de professionele norm .....	128
Spontaan leiderschap en teamontwikkeling .....	130
Spontaan leiderschap en ontwikkeling ten aanzien van teamleden.....	133
Spontaan leiderschap en verbinding tussen team en ruimere organisatie.....	135
Nawoord.....	137
Bibliografie.....	139



## INLEIDING

In mijn jeugd droomde ik ervan om een roman te schrijven. Deze droom was wat op de achtergrond geraakt, aangezien ik niet over die vorm van creativiteit beschik.

Maar mijn professionele bezigheden (eerst in missie-realiserende functies, later als middenkader, daarna als eindverantwoordelijke in een middelgrote organisatie en nu sinds een tiental jaar als extern consultant) reikten me heel wat perspectieven aan over hoe organisaties werken en hoe ze ook niet werken.

De huidige ontwikkelingen in het organisatiedenken met betrekking tot zelfsturing vind ik bijzonder prikkelend. Wat ik mis in de huidige literatuurstroom is het verhaal over de impact op alle bestaande systemen en functies; het geïntegreerde verhaal van hoe iedereen vanuit de eigen rol een bijdrage kan leveren. En het idee van 'ik schrijf een boek' keerde terug.

Het boek dat nu voor je ligt is het resultaat van heel wat worstelingen op verschillende vlakken:

- concepten versus concrete verhalen;
- theorieën versus duidelijke toepassingsmodellen;
- inspireren tot nadenken versus hapklare toepassingen;
- resolute stellingname versus hoe het zou kunnen zijn.

Het resulteert in een boek dat bestaat uit twee delen.

Het eerste, conceptuele deel waar ik start met een analyse van wat er niet werkt in de traditionele organisaties. Vanuit deze analyse kom ik tot twee leidende principes, vertrouwen en dienstbaarheid, voor het organiseren en tot een motief om de missie-realiserende teams als kern te nemen.

Vanuit een uitgewerkte teamdefinitie werk ik dan drie axioma's uit die samen met de leidende principes de impact van deze keuze voor alle rollen zichtbaar maakt.

De uitgewerkte concepten worden ook vertaald naar hoe die er concreet kunnen uitzien in de verhalen over hoe het er in De Waterkant aan toe gaat. Per hoofdstuk nodig ik je bovendien uit om te reflecteren over je eigen organisatie.

Het tweede deel bestaat uit tools waarmee iedereen in de organisatie vanuit de eigen rol kan bijdragen aan het versterken van het team of dienst waar hij/zij deel van uitmaakt en aan het versterken van de missie-realiserende teams.

Het kiezen van een titel was niet eenvoudig. Er leek geen vlag te zijn die de lading dekte. Het is maar bij het opmaken van de flap – waar het idee van de rits als symbool voor verbinding gestalte kreeg – dat de huidige titel voldeed. Al vlug kwam het idee om die rits in het verhaal te laten terugkeren. Metaforen hebben immers een kracht die woorden bij momenten overstijgt.

Ik wens je veel leesplezier toe en hoop dat dit boek jou kan inspireren.

Michel Rosius



## VOORWOORD: EEN QUEESTE ...

*Een queeste is een zoektocht; in het bijzonder een zoektocht die het karakter heeft van een levenstaak. (Wikipedia, 2018)*

In literatuur over en de praktijk van organisatieontwikkeling bestaat er een zeer relevante – maar wellicht nooit eindigende – zoektocht: hoe creëren we een organisatie die wezenlijk verschil maakt voor de cliënten?

We leerden intussen dat verbinding maken met het cliëntsysteem daarbij de topprioriteit moet zijn. We leerden ook dat het frictiepunt voor die verbinding de medewerkers zijn, individueel of in teamverband. En we vonden al mooie ingangen hoe die verbinding in dat contact vorm kan krijgen. Intussen groeide ook het besef dat voorwaarden creëren voor medewerkers en teams om die verbinding waar te maken de bestaansreden van organisaties is. De klassieke, hiërarchische organisatie is in dat verband al vaak op de schop genomen in theorie en praktijk. De zoektocht naar nieuwe organisatievormen resulteert echter heel vaak in weliswaar mooie visies en missies, maar raakt daarbij maar zeer moeizaam de fundamentele structuur van een organisatie. Omdat weinigen – zeker aan de top van een organisatie of in het middenmanagement – graag horen dat hun taak of rol fundamenteel herdacht moet worden. Of misschien zal verdwijnen.

Met dit boek neemt de auteur de handschoen op om deze zoektocht, deze queeste, te strippen tot een voor organisaties en medewerkers hanteerbaar verhaal. In de oplossingen die hij zoekt, hanteert hij consequent slechts één sleutelvraag die we zouden omschrijven als: ‘Genereert deze oplossing energie en middelen voor de basised medewerkers en -teams om efficiënt en succesvol in verbinding te gaan met het cliëntsysteem?’ Zo ja, dan doen we het. Zo nee, dan ruimen we het op. In het telkens rigoureus toepassen van dit principe is de auteur heerlijk consequent. Dat heeft minstens twee effecten. Enerzijds leidt het tot een groot gevoel van herkenning bij wie authentiek met de queeste bezig is. Die lezers krijgen nieuwe en boeiende inspiratie om het hele organisatiegebeuren fundamenteel te herdenken in de richting van hun droom. Voor hen is dit boek een absolute aanrader. Anderzijds zal de verregaande consequente kijk op de finaliteit van teams en organisaties, bakken munitie geven aan al wie baat heeft bij het oeverloos in stand houden van de queeste. Voor hen is dit boek tijdverlies. Er zijn genoeg andere boeken waar ze eindeloos uit kunnen citeren ter staving van hun gelijk.

Een queeste heeft het karakter van een levenstaak, citeerden we. Daarin zit de authenticiteit van de auteur. Academisch onderzoek is erg belangrijk maar niet de ambitie van dit werk. Dit boek vertelt op een boeiende manier hoe een professional tijdens zijn hele loopbaan als basised medewerker, directeur, consultant en nu als auteur, komt tot het ‘voortschrijdend inzicht’ dat de essentie van

georganiseerd helpen en zorgen zit in het opbouwen van ondersteuning voor wie op de eerste lijn, in de vuurlinie, staat. Dat loepzuiver houden is een levenslange uitdaging in de loopbaan, ongeacht de positie waar je staat.

*Een queeste is vaak een metafoor voor de zoektocht naar wijsheid, die door de zoekers wordt gevonden door de ervaringen die ze opdoen tijdens het zoeken.* (Wikipedia, 2018)

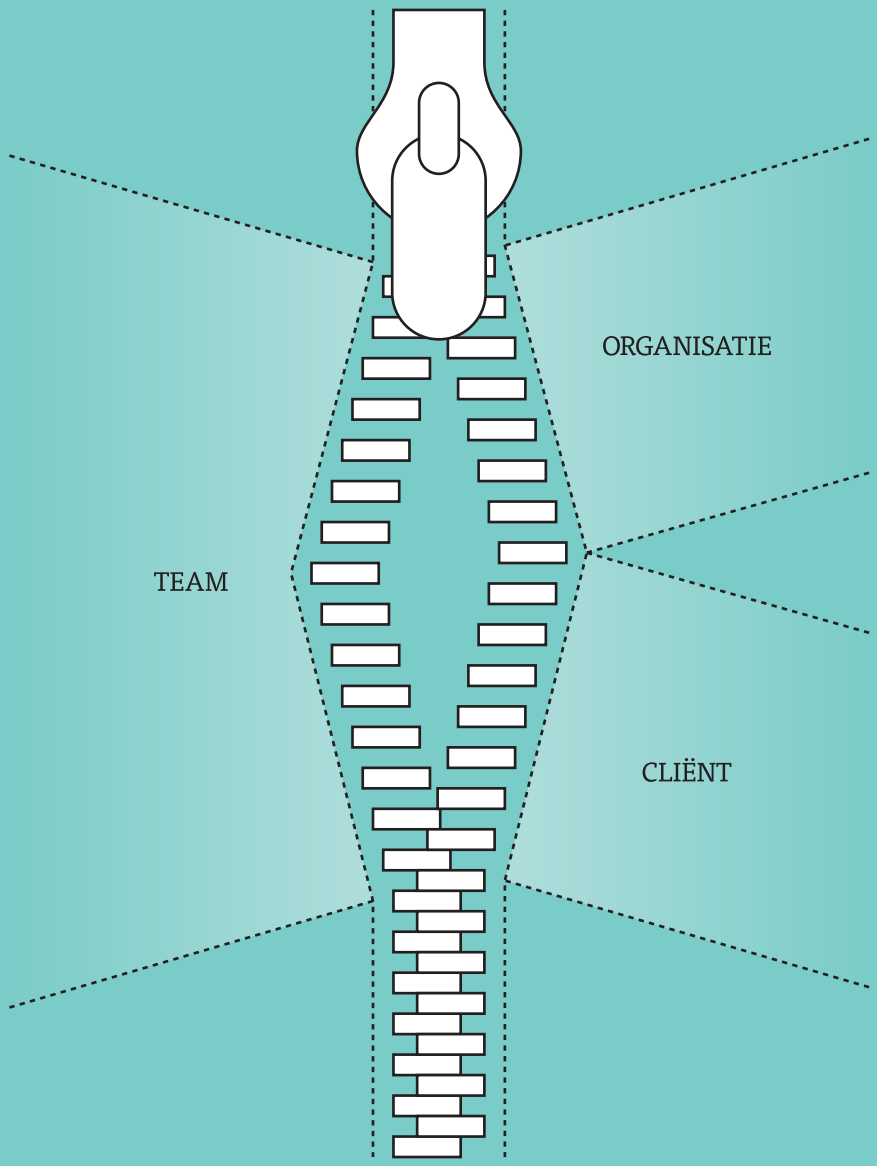
Aantrekkelijk aan dit boek is het grote respect voor de lezer in zijn werkcontext. Het geeft richting door duidelijke standpunten, maar geeft weinig klassieke tips en tricks. Het daagt de lezer uit om deel te nemen aan de queeste via Quins' adagium: de brug bouwen terwijl we erop lopen. Het gaat erom samen onze principes van werken en samenwerken te ontwerpen om dan de praktijk daarop te enten. Zoekend en voortdurend bijsturend, maar met telkens die principes voor ogen. De wijze waarop de auteur de lezer meeneemt en uitdaagt in dit boek is daar een mooie en hartverwarmende illustratie van.

*Het woord (queeste) wordt ook in overdrachtelijke zin gebruikt voor een opdracht die men zichzelf gesteld heeft, maar die bijna onmogelijk is uit te voeren.* (Wikipedia, 2018)

Boeken als dit roepen onvermijdelijk de vraag op: kan het zo werken? Omdat het boek pleit voor een radicale ommezwaai in organisaties zullen velen – vanuit de ervaring hoe weerbarstig organisaties zijn – het haast onuitvoerbaar achten. De praktijk in veel organisaties lijkt hen gelijk te geven. Om de slaagkansen in te schatten kunnen we het best kijken naar organisaties die wel slaagden in hun queeste. Dan zien we meestal hetzelfde patroon: het zijn de medewerkers en de teams die alle zeilen moeten bijzetten, maar het is de top die eerst het roer moet omgooien. Het roer omgooien door de bureaucratie in de organisatie drastisch aan te pakken én door de bereidheid te tonen om elke functie, rol of structuur door de mangel te halen. Pas dan kan men geloofwaardig de vraag stellen: 'Goh mensen, wat hebben jullie nodig om morgen en elke volgende dag het verschil te maken voor elkaar maar vooral voor de cliënten?' Dan begint een moeilijk en intens proces van samen zoeken en vormgeven. Een proces dat lang zal lopen, met veel vallen en opstaan. Maar dat uiteindelijk zal leiden tot een energieke organisatie met medewerkers die elke dag met goesting gaan voor het verschil. Ik gun het elke lezer van dit daartoe inspirerende boek o zo graag.

Guido Vangronsveld





ORGANISATIES EN TEAMS:

**EEN  
VERHAAL  
VAN  
BOTSSENDE  
PERSPECTIEVEN**

---

In 2016 was er in Vlaanderen het dramatische overlijden van Jordy Brouillard. Een jongen die na zijn hele minderjarige leven in jeugdzorg doorgebracht te hebben, niet meer bereikt werd door de hulpverlening. Hij stierf in een tentje van ontbering.

Het is niet de bedoeling om hier de rekening van de geboden hulpverlening te maken en zeker niet om de spreekwoordelijke beschuldigende vinger uit te steken naar om het even wie. Ik ga ervan uit dat ieder die betrokken was in dit verhaal zijn/haar best gedaan heeft.

Maar in het kielzog van dit verhaal waren er twee opmerkelijke gebeurtenissen.

- Nogal wat hulpverleners in tal van settings lieten van zich horen. Ze klaagden aan dat ze te veel met allerlei systemen en registraties moesten bezig zijn. Allemaal verwachtingen, die in hun ervaring niks bijdroegen aan de kwaliteit van de hulpverlening. Integendeel, er ging waardevolle cliënttijd verloren.
- De zorginspectie maakte bekend dat de betrokken hulpverlening doorgelicht was en dat men tot de conclusie kwam dat er kwaliteitsvol gewerkt is.

Iedere sector heeft wel zijn Jordy, zijn Jonathan, zijn ... En elke organisatie heeft wel haar verhalen over hoe iedereen perfect doet wat door de organisatie voorgeschreven is en dat de cliënt toch afhaakt. En elke organisatie heeft medewerkers die hun bevoegenheid verliezen.

Hoe kan dat nu? Alles in orde en zoveel onvrede en dramatisch falen?

De afhakende cliënt en de ontevreden medewerker signaleren in wezen hetzelfde, namelijk het niet vinden van of het verlies van verbinding.

Elke organisatie heeft een bestaansreden waar ze haar bestaansrecht en identiteit aan ontleent. Dit project is ook dat waartoe medewerkers en cliënten zich verbinden en waarop ze inschrijven. Binnen dienstverlenende organisaties wordt de missie gerealiseerd in de interactie tussen professional en cliënt, tenzij ... de organisatie dat belemmert of onmogelijk maakt.

## DE ORGANISATIEDOOLHOF

Organisaties zijn, net als jij en ik, kinderen van hun tijd. Zij worden, meer dan jij en ik, met argusogen gevolgd en beoordeeld op hun prestaties. Zij kunnen, minder gemakkelijk dan jij en ik, beslissen om vandaag niet meer zoals gisteren te handelen.

Er zijn dan ook al bibliotheken vol geschreven over organisaties. Allemaal concepten die ambiëren de perfecte organisatie te kunnen bouwen.

Veel organisaties vandaag zijn gebouwd volgens principes die opgang maakten

in het industriële tijdperk. Deze principes zijn terug te brengen tot twee onderliggende paradigma's.

### Het managementdenken

Het managementdenken is in wezen een geïnstitutionaliseerd wantrouwen. De basisovertuiging is dat alles wat niet goed gemanaged is, zal foutlopen. Je ziet dan ook een groei in allerlei managementfuncties, die zich vertalen naar een toename van leidinggevende en staffuncties. Binnen organisaties zie je verschillende leidinggevende lagen ontstaan enerzijds (de afdelingsverantwoordelijke, die rapporteert aan de clusterverantwoordelijke, die rapporteert aan de directeur zorg, die rapporteert aan de algemeen directeur) en anderzijds tal van staffuncties die een bepaald specialisme behartigen (de kwaliteitscoördinator, de hr-verantwoordelijke, de IT-verantwoordelijke, de wachtlijstbeheerder ...).

Heel deze bovenbouw dient er dus voor om te zorgen dat de missie-realiserende functies (in de teams) goed werk leveren. Het denken zit als het ware boven in de organisatie, het handelen beneden.

Deze bovenbouw is gestructureerd via enerzijds de leidinggevende lagen en anderzijds de specialismen. Je krijgt dus als het ware verticale (specialismen) en horizontale (leidinggevende lagen) breuklijnen in de bovenbouw.

### Het beheersdenken

Organisaties streven ernaar om geen fouten te maken. Dit streven is vaak de drive voor een zoektocht naar sluitende beheerssystemen. Tal van kwaliteits-systemen, procedures en regels, draaiboeken enzovoort worden dan ten uitvoer gebracht in organisaties.

Deze systemen richten zich eigenlijk op twee soorten oplossingen:

- als we de nodige processen accuraat beschrijven, uitwerken in procedures en zorgen voor een correcte registratie van de stappen, dan zijn we er gerust op dat de juiste handelingen gebeuren;
- aangezien er zoveel betrokkenen zijn (cf. managementdenken) is het noodzakelijk om beslissingsbomen te maken, zodat noodzakelijke bevoegdheden op het gepaste moment ingezet kunnen worden.

### Omgevingsfactoren

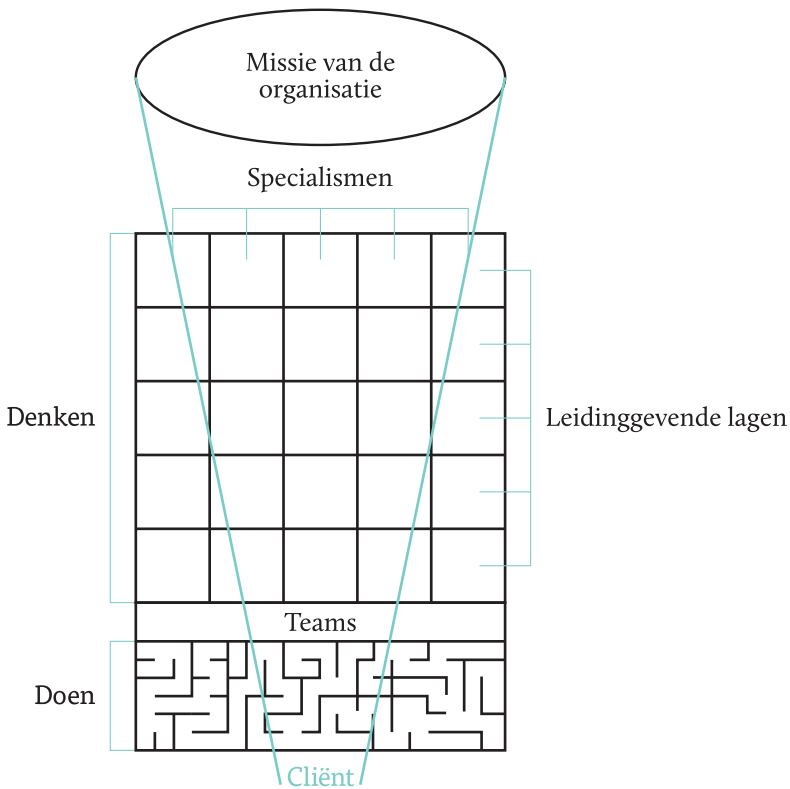
Organisaties worden in hun omgeving geconfronteerd met dezelfde paradigma's als hiervoor beschreven.

- Organisaties worden omgeven door tal van structuren die volgens dezelfde

principes gebouwd zijn. Binnen de social profit is de aansturende overheid hierin niet de minste. En de structuren die gebouwd worden rond organisaties, verkleinen steeds meer het eigen handlingsgebied van de organisaties. Organisaties werkzaam in de jeugdhulp kunnen dit documenteren met heel wat verhalen van de impact van de Integrale Jeugdhulp.

- De samenleving is ook doordrongen van dit beheersdenken. Telkens wanneer er ergens iets misgaat, is de reflex er een van 'dit had niet mogen gebeuren'. En grote kans dat de bevoegde minister een 'ferm' antwoord geeft in de vorm van nieuwe wetten en regels.

Voorts zie je dat er de laatste decennia vanuit het managementdenken ook aangestuurd is op grotere organisaties. Binnen social profit werd via regelgeving gezorgd voor fusies en verplichte samenwerking. Er werd (niet het minst door de overheid) aangestuurd op grotere organisatieverbanden met bijbehorende beheerssystemen (groot middenkader, procedures allerhande, ingewikkelde overlegstructuren ...). Kleinschaligheid was passé.





## Het doolhof is compleet

De geschetste mechanismen leiden tot organisaties met verticale en horizontale breuklijnen, met daar bovenop tal van procedures en regels.

De bedoeling is om te zorgen dat de missie van de organisatie gerealiseerd wordt bij de beoogde doelgroep.

Het effect is dat de missie-realiserende teams hun drive verliezen. Ze zijn immers gereduceerd tot uitvoerende teams. De focus verschuift van cliënt naar organisatie. En het is in deze verschuiving dat de verbinding tussen professional en organisatie en tussen professional en cliënt beschadigd wordt of zelfs knapt.

De organisatie met de kenmerken van het industriële tijdperk loopt vast in het postindustriële tijdperk. Er moeten dus fundamenteel andere keuzes gemaakt worden.

Als je wantrouwen vervangt door vertrouwen en beheersing door ruimte voor creativiteit, wordt het primaat van de organisatie vervangen door het primaat van de missie-realiserende teams. Dus minder organisatie en meer team.

De vraag is dus niet 'hoe bouw je een organisatie?' maar de vraag wordt 'hoe organiseer je verbindende teams?'.

## VAN ORGANISATIE NAAR ORGANISEREN

Uit een enquête bij verpleegkundigen bleek dat bijna 90% van de bevroagden al te maken had met verbale of fysieke agressie. De analyse die professor Sofie Verhaeghe maakte was interessant. Ze stelt dat dit absoluut niet betekent dat patiënten agressiever zijn geworden. Haar analyse is dat de perspectieven van de verpleegkundige en die van de patiënt niet meer in overeenstemming zijn. 'Patiënten worden geconfronteerd met grote onzekerheid, stress en ziekte. Mensen zijn steeds mondiger en hebben graag meer uitleg, zeker in die kwetsbare omstandigheden. Maar verpleegkundigen van hun kant hebben door administratieve druk in de gezondheidszorg steeds minder de tijd voor uitleg en contact met de patiënten. En soms botst dat dan.' De verbinding knapt.

Organisaties worden doolhoven, medewerkers raken gefrustreerd en belanden in burn-out, cliënten zijn ontevreden en worden agressief. Einstein stelde al dat je een probleem niet kunt oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt. Klassieke organisatiemodellen hebben wantrouwen en beheersing als leidende grondpatronen in het denken. De antoniemen van deze begrippen zijn vertrouwen en dienstbaarheid. Als je deze begrippen als uitgangspunt neemt tuimel

je van het denken naar het handelen, van het bureau naar de werkvloer, van abstracte organisatie naar echte mensen die in contact staan met de cliënt. Je vertrekt dus niet meer vanuit de organisatie maar vanuit de missie-realiserende teams. De uitgangsvraag is dus 'wat teams nodig hebben om verbinding te maken'. Verbinding met de behoeften van de cliënt en verbinding van de professional met zingeving in zijn/haar job. Je stopt dus met het bouwen van organisaties en begint met het organiseren van teams.

### WAT IS EEN TEAM?

'Als je voor elke positie de beste speler kiest, heb je nog geen sterk elftal maar een team dat als los zand uiteenvalt', dixit Johan Crujff. Het is ook opmerkelijk dat wanneer een voetbalelftal ondermaats presteert de trainer (teamcoach) ontslagen wordt. De zoektocht naar de magie van een team inspireerde reeds tot talloze onderzoeken. Zo ook Google. Ze kwamen tot een conclusie die aansluit bij de uitspraak van Johan Crujff.

Abeer Dubey, die het onderzoek van Google leidde, kwam tot het besluit dat een aantal onderzochte normen hoog correleerden met grote effectiviteit van een team. 'Alles leidt naar bewijs voor een overkoepelend collectief intelligentie-element dat voor een breed scala aan taken de groepsprestatie verklaart ... Een dergelijke collectieve intelligentie is een eigenschap van de groep zelf, niet van de afzonderlijke individuen.'

Er bleken bij alle sterke teams twee soorten gedrag voor te komen:

- teamleden bleken allemaal ongeveer even lang aan het woord te komen; Dubey noemde dat 'een evenredige distributie van gespreksbijdragen';
- deze teams bleken over een hoge gemiddelde sociale sensitiviteit te beschikken; er is dus een sterk aanvoelen onderling van hoe het met de teamleden gesteld is.

Dat leidde tot de conclusie dat, als je een goed functionerend/presterend team wilt hebben, het er veel meer toe doet hoe deze mensen met elkaar samenwerken, dan wie erin zit.

In de verdere uitwerking van het onderzoek kwam men tot vijf sleutelnormen die kenmerkend zijn voor goed functionerende teams.

- 1 *Psychologische veiligheid*: teamleden voelen zich veilig om risico's te nemen en om zich kwetsbaar op te stellen tegenover elkaar.
- 2 *Wederzijdse afhankelijkheid*: teamleden doen hun taken goed en op tijd.
- 3 *Structuur en helderheid*: teamleden hebben duidelijke rollen, planningen en doelen.

- ④ *Betekenis van het werk*: het werk is van persoonlijk belang voor de teamleden.
  - ⑤ *Impact*: de teamleden zijn overtuigd dat hun werk belangrijk is.
- Bovendien bleek dat de eerste sleutelnorm de belangrijkste is.

In de loop van mijn loopbaan heb ik deel uitgemaakt van verschillende teams, en de verschillende soorten impact die teams kunnen hebben, heb ik ook meegemaakt. Ik vertel je twee ervaringen.

Begin jaren negentig werden binnen bijzondere jeugdzorg de diensten thuisbegeleiding opgericht. Ik mocht mee zo'n dienst opzetten, samen met twee collega's. Er was regelgeving (o.a. begeleidingsplicht, minimaal één keer per week een huisbezoek, verslaggevingsplicht aan verwijzende instantie ...), er was doelgroepbepaling (Multi probleemgezinnen waar zich ook problemen voordeden op het vlak van opvoeding) en er was een opdracht (voorkomen van uithuisplaatsing van de kinderen). Maar alles moest nog worden uitgevonden. We waren met drie opgeleide hulpverleners, maar dit was nieuw. We hebben water en bloed gezweet maar het was een heerlijke tijd. Het ontwikkelen van visie, het uitwerken van werkwijzen, het samen zoeken naar ..., het proberen en het slagen en het mislukken, het samen denken en het samen lachen. Wanneer ik de behoefte voelde aan kaders die konden helpen om professioneel te ontwikkelen, ging ik op zoek naar een stevige bijscholing. Ik vond een driejarige systeemopleiding, maar die was duur. Aan de raad van bestuur ging ik dan een voorstel voorleggen, waarbij ik de helft zou betalen en vroeg naar bijpassen voor de helft. De voorzitter begon te zuchten en ik dacht: dit wordt niks. Toen nam de secretaris het woord en stelde: 'Als wij willen dat deze dienst haar opdracht realiseert moeten we de mensen de gelegenheid geven om visieontwikkeling te doen en hun deskundigheid te vergroten. Het is onze verantwoordelijkheid om te zorgen dat de mogelijkheden hiertoe voorhanden zijn.' De opleiding werd volledig door de organisatie betaald. Mijn collega's volgden natuurlijk en we zetten een werking op waar ik nog steeds met trots op terugkijk.

Ik heb ook deel uitgemaakt van een team van consultants waar ik doodongelukkig werd. Best wel leuke mensen op zich, en er werd door de leidinggevende zwaar ingezet op sfeer en gezelligheid. Maar er was geen project. Er was geen verbindende visie, de bestaansreden was ultieme omzet en de realiteit was dat er geen team was maar een groep individuen die zorgden dat ze hun cijfers haalden. Er waren bovendien geregeld allerlei 'beleidsbeslissingen' die het professioneel handelen hinderden. Deze context was belemmerend voor professioneel plezier en ik werd de zeur. Niemand die het zei, maar ik wist het zelf. Dus ben ik vertrokken voor ik ofwel onderuitging of weggestuurd werd.

Hoe zit het met jouw teamervaring? Je hebt wellicht al deel uitgemaakt van een team, of bent het nog. Of je geeft leiding aan een team.

Mijn team is/was geweldig, want:
Mijn team was/is een ontgoocheling, want:

Teams hebben het vermogen om tot grootsheid te komen maar dit vermogen wordt niet altijd ontwikkeld. Teams kunnen best ontgoochelend zijn en in de praktijk bestaat er heel wat teamleed.

### Op zoek naar een definitie

Een gangbare definitie van een team is ‘een groep van mensen die van elkaar afhankelijk zijn om een gemeenschappelijk doel te realiseren’. Een test. Neem een operatiekwartier in een ziekenhuis. Het doel van deze ploeg is om te zorgen dat de operaties in optimale omstandigheden verlopen en succesvol worden uitgevoerd. Deze gemeenschappelijke doelstelling maakt, volgens deze definitie, alle medewerkers van de dienst teamlid. De chirurgen, de anesthesisten, de verpleegkundigen, de poetsers, de materiaalontsmetters, het diensthoofd en wie er nog allemaal rondloopt. Iedereen levert een onmisbare bijdrage aan het gemeenschappelijk doel. Maar ... als jij op de operatietafel ligt en een ingreep moet ondergaan wordt het team veel kleiner, wordt de opdracht concreter en is de onderlinge afhankelijkheid veel tastbaarder. Het team wordt beperkt tot de anesthesist, de chirurg en de verpleegkundige die assisteert. Zij moeten elk in samenwerking hun expertise inzetten opdat jouw operatie succesvol uitgevoerd kan worden. De andere rollen blijven belangrijk, maar zijn voorwaardenschepend. Het operatiekwartier en de materialen moeten hygiënisch zijn, de planning moet zodanig zijn dat de juiste patiënt op de juiste tafel ligt met het juiste medisch dossier. Maar het spreekt voor zich dat de graad van verbinding tussen de mensen die jou opereren en van die mensen naar jou noodzakelijk anders is dan die van alle medewerkers van het operatiekwartier. En verbinding is waar ik naar op zoek ben.