

Een nieuwe rol in organisaties met zelforganiserende teams

De teamcoach

Het vinden van een goede balans tussen werk en privé, je collega's aanspreken op zaken die niet goed gaan, taken verdelen: zomaar wat uitdagingen waar zorgverleners in zelforganiserende teams mee te maken krijgen. Voorheen was er de leidinggevende die dit soort dingen aanstuurde, maar zelforganiserende teams moeten ze zelf oplossen. Daarom is een nieuwe functie gecreëerd om ze te ondersteunen in dit proces: de teamcoach. Ondergetekenden volgden startende teamcoaches een jaar lang. Wat gaat er goed, waar zitten de knelpunten?

Geertje van de Ven, Elvira Nijhof & Daphne Schelkers

In de omslag naar zelforganisatie worden vaak interne coaches ingezet om teams hierbij te begeleiden. Een nieuwe rol, die veel vragen oproept bij beginnende teamcoaches – en bij de teams die zij begeleiden. Want hoe verhoud je je als teamcoach tot de managers, bestuurders en collega-teamcoaches? Hoe ga je om met teams die sterk verschillen in volwassenheid? En hoe blijf je de teamontwikkeling prioriteit geven als de druk op de productie toeneemt?

Wij hebben startende teamcoaches een jaar lang gevolgd om meer grip te krijgen op de ontwikkeling van deze nieuwe rol. In netwerkbijeenkomsten en in aanpa-

rol die veel van ze vraagt. Teamcoaches zijn onderdeel van de transitie van de organisatie, zijn daarin coachend (maar niet sturend), en daarmee een cruciale schakel in een uitgebreid krachtenveld van bestuurder tot zorgverlener. Maar is dat ook hoe de organisatie hen ziet en inzet? De teamcoach is zoekende.

Het ontstaan van de teamcoach

Een zorgorganisatie waarin het werken vanuit zelforganiserende teams centraal staat past goed bij de huidige wens om de regie van de cliënt én de professie van de zorgverlener centraal te zetten in de

de hiërarchische model om te bouwen naar een organisatie die flexibeler en efficiënter kan inspelen op de zorgvraag. Door de besluitvorming voor een groot deel in het team zelf te beleggen kan men management- en leidinggevende functies afbouwen. Teams gaan zelfstandig werken en om dit proces goed te laten verlopen worden ze bij dit proces ondersteund door teamcoaches.

Van Kleef Instituut

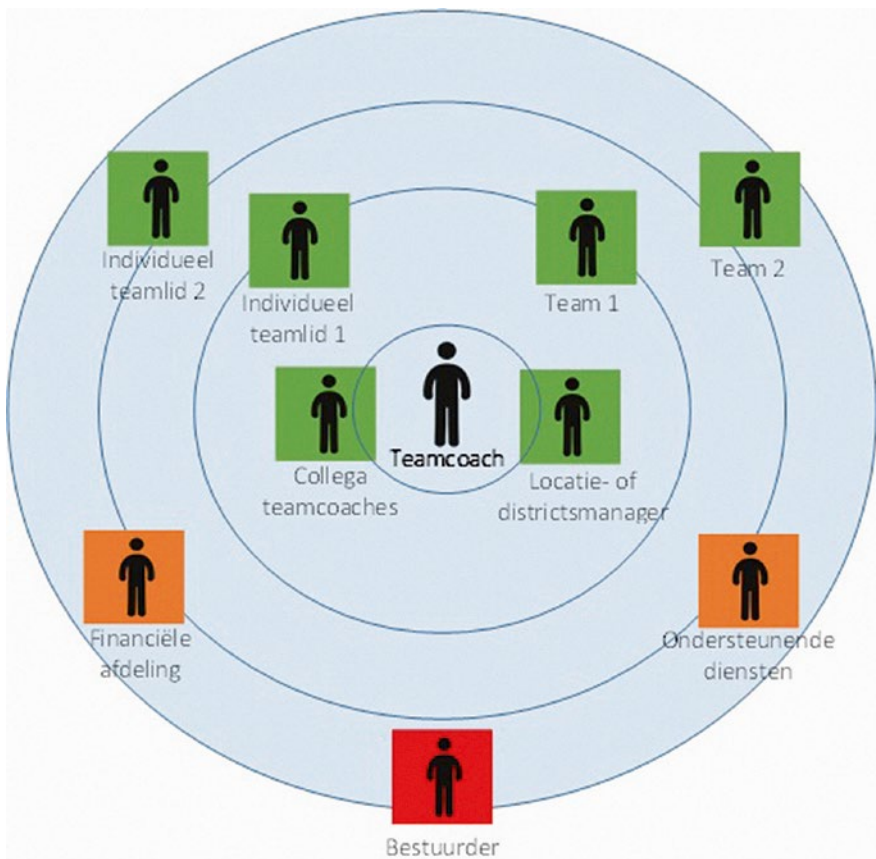
Ook enkele zorgorganisaties die kernpartner zijn van het Van Kleef Instituut (VKI, kennisnetwerk voor zorgprofessionals) zijn de omslag aan het maken naar het werken met zelforganiserende teams. De medewerkers die in deze organisaties de nieuwe rol van teamcoach gingen vervullen hadden behoefte aan onderlinge kennismaking en het uitwisselen van ervaringen. Daarom organiseerde VKI samen met FWG (advies- en onderzoeksbureau voor HR in de zorg) een serie netwerkbijeenkomsten en een aanpalend onderzoek. Van eind 2015 tot eind 2016 vonden drie netwerkbijeenkomsten plaats met gemiddeld 13 aanwezige teamcoaches. Het gaf een beginnend zicht op hoe deze teamcoaches hun nieuwe rol binnen zelforganiserende organisaties vormgeven.

De deelnemende teamcoaches waren bij de start van het netwerk gemiddeld een jaar werkzaam als teamcoach, met een *span of control* van gemiddeld 22 teams en 291 medewerkers. Ze hebben allemaal intern gesolliciteerd op de nieuwe rol van teamcoach. Opvallend is dat bijna iedere

‘De transitie naar zelforganisatie is een weerbarstig proces’

lend onderzoek onderzochten we hun puzzels, (on)zekerheden en dilemma's. Zij zijn volop bezig met het vormgeven van hun nieuwe rol en positie binnen de zich veranderende organisaties. Het blijkt een

dienstverlening. In dit organisatie-model krijgen zowel cliënt als medewerker meer eigen regie, verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden. Daarom kiezen steeds meer organisaties ervoor om het bestaan-



Figuur 1. Het speelveld van de teamcoach: hoe dichterbij de teamcoach, hoe frequenter het contact. Groen betekent dat de teamcoaches de kwaliteit van dit contact als goed beoordelen, oranje neutraal en rood betekent dat de kwaliteit van het contact volgens de teamcoaches voor verbetering vatbaar is.

teamcoach uit een leidinggevende functie kwam binnen dezelfde organisatie. Een oude functie in een nieuw jasje?

Zelforganisatie: een weerbarstig proces

Tijdens de netwerkbijeenkomsten geven de teamcoaches aan dat sommige teams echt nog moeten wennen aan de nieuwe situatie, waarin ze zelf aan zet zijn. Hierdoor doen ze soms nog een beroep op de teamcoach in haar oude rol als leidinggevende.

Om dit zoveel mogelijk te voorkomen hebben de betreffende zorgorganisaties er voor gezorgd dat de teamcoaches geen teams begeleiden waarvan ze eerder zelf de leidinggevende waren. Dit zou de ont-

wikkeling naar zelforganisatie belemmeren.

De aanwezige teamcoaches zijn het erover eens dat de transitie naar zelforganisatie

een weerbarstig proces is. Ze benadrukken dat de transitie naar een organisatie met zelforganiserende teams een goede voorbereiding vereist. Een duidelijke, gedragen, visie op goede zorg, die past bij de waarden en de strategie van de organisatie; dat moet het vertrekpunt zijn. Voor het slagen van de nieuwe organisatievorm is het volgens de teamcoaches van groot

belang dat zelforganisatie als *visieverandering* wordt ingevoerd – en niet als een bezuiniging. Ook al kan dat een bijeffect zijn. Ook ervaren de teamcoaches dat de overgang van ‘oud’ naar ‘nieuw’ werken echt tijd nodig heeft, én in het begin vaak gepaard gaat met (veel) weerstand. Zo kunnen medewerkers het moeilijk vinden het bekende los te laten en afscheid te nemen van vertrouwde leidinggevenden en ondersteunend personeel. Of er is angst dat door alle veranderingen niet genoeg tijd overblijft voor de zorg (Dijkstra e.a., 2015).

Er kunnen redenen zijn voor organisaties om het werken volgens de principes van zelforganisatie uit te stellen – of zelfs terug te draaien. Zo blijkt uit onderzoek dat het werken met zelforganiserende teams in de beginfase vaak een remmend effect heeft op de productie (Nijhof, 2013). Ook bleek een van de deelnemende organisaties genooddakt het werken met zelforganiserende teams (al dan niet tijdelijk) terug te draaien. Interne of externe factoren kunnen een rol spelen bij zo'n beslissing, bijvoorbeeld nieuwe wet- en regelgeving of het werken met nieuwe ICT-systemen. Het invoeren van zelforganisatie blijkt niet alleen een weerbarstig proces; het gaat ook om de juiste timing:

‘De kwaliteit van het contact met de bestuurder is sterk voor verbetering vatbaar’

zonder de juiste financiële of organisatorische randvoorwaarden is het succesvol invoeren van zelforganisatie gedoemd te mislukken.

Het speelveld van de teamcoach

Veel teamcoaches vinden de inbedding van hun nieuwe rol en positie binnen de

organisatie nog een worsteling: niet alleen is hun rol nieuw, ook is de organisatie vaak nog volop in ontwikkeling. Hierdoor zijn posities en verhoudingen nog aan het schuiven en zoeken zij erg naar hun plek in dit geheel.

Voorafgaand aan de eerste bijeenkomst verzamelen we met een vragenlijst informatie over onder andere het speelveld van de teamcoach (zie figuur 1). Het blijkt dat de teamcoaches het meest contact

De worsteling met hun positie binnen de organisatie heeft dus te maken met de grote diversiteit aan spelers in hun speelveld, met elk hun eigen doelen, werkwijzen, ideeën en belangen.

Een cruciale speler: de bestuurder

Tijdens de netwerkbijeenkomsten komt de cruciale rol van de bestuurder bij het invoeren van zelforganisatie vaak ter

‘Het topmanagement is niet minder met aansturing bezig, maar anders’

hebben met collega-teamcoaches en de locatie- of districtsmanager; de kwaliteit van deze contacten scoren zij ook het hoogste. De frequentie van het contact met het team als geheel en met de individuele teamleden wisselt enorm: sommige teams of teamleden zien de teamcoaches bijna nooit, anderen zien ze juist vaak. De kwaliteit van het contact met de directeur of bestuurder is volgens nagenoeg alle teamcoaches sterk voor verbetering vatbaar.

De leerdoelen, vragen en uitdagingen van de teamcoaches die wij tijdens de eerste bijeenkomst inventariseren, passen logischerwijs bij het complexe speelveld dat de teamcoaches eerder hebben geschetst. De uitdagingen zijn uiteenlopend, maar hebben veelal te maken met hun nieuwe positie binnen de organisatie. Het levert vragen op als: ‘Hoe kan ik, binnen de steeds veranderende visie van de organisatie, mezelf blijven in de rol van coach?’, ‘Hoe kan ik het gesprek blijven aangaan met de bestuurder?’ en: ‘Hoe ga ik vanuit mijn rol om met de noodzakelijke tijds- en productiedruk van de organisatie?’.

sprake. Veel coaches ervaren veel sturing op productiviteit en efficiency vanuit de top, in plaats van op gedeelde waarden en visie. Zo ervaren veel teamcoaches nog met name sturing op productiviteit of output, onder andere het aanleveren van bepaalde cijfers of (kwaliteits)informatie. Ze hebben veel minder het gevoel dat ze gezamenlijk optrekken met de bestuurder in het implementeren van een nieuwe visie op organisatie-inrichting. Tegelijkertijd geeft een aantal teamcoaches aan meer behoefte te hebben aan kaders ‘van bovenaf’. Relevante vragen voor rolverduidelijking van de teamcoach zijn: ‘Hoeveel tijd mag er gebruikt worden voor afstemming en overleg?’ en ‘Op welke manier – en aan wie – moeten de

nomie van het team duidelijk is gedefinieerd. In feite betekent dit dat het topmanagement niet *minder* met aansturing bezig is, maar *anders* (Nijssen, 2017). Het tegenovergestelde komt volgens de teamcoaches ook voor: soms zijn de kaders zo strak dat de vrijheid ontbreekt om zaken naar eigen inzicht vorm te geven. Zo hebben sommige teamcoaches naar eigen zeggen te veel teams onder hun hoede. Hierdoor krijgen bepaalde teams niet de aandacht die ze nodig hebben, of ontbreekt het een team aan vrijheid om in drukke tijden extra personeel in te zetten. Volgens Nijssen (2017) geeft bijna de helft van de organisaties aan dat onnodige bemoeienis vanuit management een belangrijke reden is voor het mislukken van autonoom werkende zorgteams. Veel teamcoaches streven dan ook naar een beter contact met de bestuurder om hun rol goed vorm te kunnen geven. Ze hebben, in hun ogen, niet alleen te weinig gelijkwaardig contact met de bestuurder; ze ervaren ook dat ze te weinig serieus genomen worden – en dat bij het maken van keuzes productie het altijd wint van teamontwikkeling. Hierdoor voelen ze zich soms een ‘roepende in de woestijn’. Er passeren veel voorbeelden de revue waarbij de teamcoaches zich onvoldoende gehoord of gefaciliteerd voelen. Zo zouden ze meer willen weten over de manier waarop de bestuurder tijdens de transitie contact heeft gelegd met de teams. Ook

‘Productie wint het altijd van teamontwikkeling’

teams verantwoording afleggen over hun werk?’. Uit onderzoek blijkt dat bij organisaties die succesvol zelforganisatie hebben ingevoerd, het bestuur de teams een raamwerk meegeeft waarbinnen de auto-

bleijkt dat regelmatig, en zonder overleg of toelichting, geld aan andere zaken wordt besteed dan aan hetgeen waarvan de teamcoach heeft aangegeven dat het echt nodig is. Een andere teamcoach werd tot



Afbeelding 1. De teamcoaches geven met behulp van Lego-poppetjes hun positie binnen de organisatie weer.

haar verbazing niet betrokken bij een heidag van het management waarbij beleid omtrent de teams centraal stond. Er leven dus veel vragen bij de teamcoaches. Zij zouden graag met de top van de organisatie willen bespreken hoe zij de rol en positie van de teamcoach binnen de organisatie effectief kunnen vormgeven, én hoe zij *samen* met hen kunnen zorgen voor een optimale invoering van het zelforganiserend werken in de organisatie.

Het team: de belangrijkste klant!

Om meer inzicht te krijgen in de onderlinge verhoudingen binnen de organisatie, brengen de teamcoaches tijdens een van de netwerkbijeenkomsten hun speelveld met Lego-poppetjes in beeld (zie afbeelding 1). Hoewel iedere teamcoach de situatie anders weergeeft, zijn er toch een flink aantal overeenkomsten. Zo wordt het team zelf door de teamcoaches vaak

in het midden geplaatst en vaak zittend of liggend neergezet. Voor de teamcoaches is dit symbolisch voor het feit dat er vanaf verschillende kanten druk op de teams wordt uitgeoefend en ze tegelijkertijd ‘klein worden gehouden’. De teamcoaches positioneren zichzelf vaak naast, of in ieder geval dichtbij het team. De poppetjes die ze voor zichzelf uitzoeken hebben vaak een legeruniform aan: ze zien zichzelf als ‘strijders voor het teambelang’! De bestuurders staan bij alle teamcoaches op grote afstand van zowel het team als de teamcoach en hebben allemaal een pet op. Hoewel dit niet zo wordt benoemd lijkt dit de ervaren afstand en sturende houding van de top te symboliseren. Ook al hebbende teamcoaches in de praktijk vaak het gevoel te worden ‘opgeslokt’ door organisatorische klusjes – zoals het afstemmen van beleid en het communiceren over teamresultaten – toch zijn alle aanwezige teamcoaches het erover eens dat het team hun belangrijk-

ste klant is. De prioriteit van de teamcoach ligt bij de teamontwikkeling.

Kennisdeling biedt kansen

De transitie naar zelforganisatie is volgens de teamcoaches een ingrijpende verandering voor de organisatie en alle medewerkers. In de netwerkbijeenkomsten leren zij dan ook graag van elkaars ervaringen en aanpak om de organisatie in deze transitie te begeleiden. Het is prettig en stimulerend om ervaringen en *best practices* uit te wisselen, en het besef dat de teamcoaches uit verschillende organisaties met dezelfde thema’s worstelen, is naast zorgwekkend vooral ook geruststellend. De teamcoaches denken dan ook dat uitwisseling tussen verschillende functies en organisaties veel kansen biedt om zelforganisatie professioneel te stimuleren, en ervoor te zorgen dat medewerkers dezelfde taal gaan spreken. Om zelforganisatie tot een succes te maken is het belangrijk om open en duidelijk te zijn over verwachtingen en de ingeslagen weg regelmatig te bespreken en te evalueren. Zo levert het netwerk teamcoaching al genoeg inspiratie om in de dagelijkse praktijk mee aan de slag te gaan. We blijven de ontwikkeling van de teamcoaches volgen! ■

Meer informatie: Geertje van de Ven, gvandeven@fwg.nl

Referenties

- Dijkstra, N., Andriessen, P. & Westerbeek, A. (2015). *Zelfsturing: loslaten is niet hetzelfde als laten vallen*. Utrecht: FWG.
- Nijhof, E.A. (2013). *Zelfsturende teams in de thuiszorg. Handleiding voor managers, projectleiders en bestuurders*. Utrecht: In voor zorg.
- Nijssen, M. (2017). *Europees onderzoek. Zelfsturende teams hebben meer aansturing nodig*. Houten: Rijnconsult.