



Zelfsturende teams in de ggz... kan dat wel?

Een verslag van de workshop van
Marije de Kruiff en Willem de Haas
tijdens het NVGP-congres.

Door Salvatore Vitale

Zelfsturende teams worden binnen de ggz steeds vaker opgezet, maar zijn aan de andere kant ook een onderwerp van veel discussie. Marije de Kruiff en Willem de Haas laten de twaalf workshopdeelnemers aan de hand van een experiment reflecteren op zelfsturing in teams. Na een introductie wordt naar aanleiding van vier vragen kort kennisgemaakt met de deelnemers en geïnventariseerd hoe ieder over zelfsturing en leiderschap denkt. De laatste vraag is: wie denkt dat zelfsturing in teams werkt? Illustratief voor ook mijn eigen sceptische houding met betrekking tot zelfsturende teams, beantwoorden slechts drie deelnemers deze vraag positief.

Theorie

De korte theoretische introductie gaat over de organisatie van een team, waarbij taak, proces, leiderschap, teamsamenwerking en zelforganisatie aan bod komen. Zo beschrijven zij het belang van de taak van het team zoals gevormd vanuit de moederorganisatie, de missie en doelen van het team en het proces, met als belangrijkste onderdelen de teamcohesie, helpende normen en rollen. Wat betreft leiderschap en teamsamenwerking: belangrijke aandachtspunten om tot zelforganisatie te komen zijn mandaat, macht en gezag en de autonomie van

professionals door middel van democratisch leiderschap (zelfsturing) en de vaardigheden van een teamleider als teamcoach, en evenwicht tussen horizontale en verticale sturing. Zelforganisatie kan volgens hen best goed gaan, maar ook goed mis gaan. Belangrijk zijn duidelijke kaders, een heldere rolverdeling, tijd en middelen om zelforganisatie te faciliteren en een coach voor het team, op afroep beschikbaar. Als laatste onderwerp komt de verhouding tussen het management en een zelforganiserend team ter sprake. Dit gaat onder meer over transparante communicatie met het management, ruimte voor meer sturing in moeilijke tijden, een cultuur van openheid, en ruimte om elkaar aan te spreken (intervisie). Tevens dient een zelfsturend team goed getraind te zijn en heldere protocollen te hebben.

Rollenspel (zelf)sturing

Na deze theoretische introductie start het tweede gedeelte van de workshop met een experiment in de vorm van een rollenspel gericht op besluitvorming in een ggz-team. Acht deelnemers krijgen allemaal een eigen specifieke rol als teamlid in een goed werkend ggz-team. Zij krijgen twee keer vijftien minuten de tijd om tot een gezamenlijk besluit te komen over het besteden van een bonus van duizend euro, die zij van de directie hebben gekregen voor hun goede functioneren. Het eerste rollenspel vindt plaats zonder een formele leider en het tweede rollenspel met een formele leider, waarbij de opdracht iets aangepast is en zij als extra optie krijgen om de bonus te besteden aan vier uur vrijgestelde tijd productie per teamlid. De vier observatoren hadden als taak om bij elk rollenspel op een formulier aan te

geven wie volgens hen de leiding had en wie welk leiderschapsgedrag vertoonde. In het eerste rollenspel, zonder formele leider, is direct veel dynamiek te zien. De psychiater opent met het aangeven van zijn grenzen, hij wil niet teveel tijd aan de discussie besteden, en over de uitkomst is hij onverschillig. Andere teamleden hebben duidelijke ideeën hoe zij de bonus willen

Het antwoord lijkt wat mij betreft in het midden te liggen

besteden en proberen de rest ervan te overtuigen dit ook te willen. De klinisch psycholoog probeert om tot een gezamenlijke activiteit te komen en blijft daaraan vasthouden. Uiteindelijk neemt de spanning onderling toe, omdat er geen eenduidige beslissing genomen wordt en er oud zeer opgehaald wordt met betrekking tot scheve verhoudingen wat betreft opleidingsbudget. De gz-psycholoog in opleiding wil een gedeelte van het geld aan individuele scholing besteden, omdat hij geen opleidingsbudget heeft in tegenstelling tot de psychiater. Zijn positie in het team is echter die van een passant. Aan het einde van de vijftien minuten rollenspel heeft iedereen zijn inbreng kunnen hebben, maar is er geen gezamenlijk gedragen beslissing en is er veel dynamiek in het proces onderling zichtbaar. In het tweede rollenspel, met formele leider, wordt er vanaf het begin door de teamleider direct een kader neergezet en structuur geboden. Teamleden beginnen vervolgens hun eigen wensen te roepen, zonder tot een

gezamenlijk idee te komen. De teamleider neemt hierin een rol door ideeën samen te vatten en een beslissing te nemen in welke richting de keuze gaat om de besluitvorming te structureren. Dit werkt constructief, maar roept ook bij een aantal teamleden weerstand op. Zo ontstaat er een negatieve lading richting de teamleider, die de boodschapper is van het management/ directie. De teamleider blijft ruimte geven aan de verschillende teamleden en houdt het kort, zodat bepaalde teamleden niet teveel ruimte innemen. Uiteindelijk neemt de teamleider een beslissing voor het team, maar dit wordt niet door iedereen gedragen.

Discussie en conclusie

Na de twee rondes rollenspel wordt er op basis van de observatoren en de ervaringen van deelnemers aan het rollenspel teruggeblikt met als vraag welk type team de voorkeur heeft. Met name het eerste rollenspel, zonder formele leider, was zichtbaar meer een 'proces jungle', wat ook zo door de deelnemers was ervaren. Er kwam oud zeer omhoog en er was meer regressie en strijd in het team zichtbaar. Het tweede rollenspel, met de formele leider, liet zien dat er duidelijk kaders van boven nodig zijn, omdat er anders teveel ruis ontstaat in een team. Bij gebrek aan kaders zullen die door de formele leider gemaakt moeten worden om het team beter te laten functioneren. Echter, bij te autoritair leiderschap krijg je net als in het eerste rollenspel ook regressie. Tot slot werd breed gedeeld dat in zelfsturende teams er bij voorkeur dienende leiders nodig zijn en dat bij gebrek aan een formele leider in een team de kwetsbare groepsleden te weinig aandacht krijgen.

Hoewel het experiment met beide rollenspellen zeer leerzaam was en inzicht gaf in het functioneren van een team zonder en met een formele leider, blijf ik zelf aan het einde van de workshop sceptisch over de werking van zelfsturende teams in de ggz. Wel ben ik door de workshop hierover wat genuanceerder geworden. Zowel een zelfsturend team als een team met een duidelijke sturing hebben zo hun voor- en nadelen. Toch lijkt het antwoord op de titel van de workshop wat mij betreft in het midden te liggen: 'zelfsturing met goed (coachend) leiderschap' met goede randvoorwaarden en inbedding ten opzichte van het management.