

De teamsamenstelling is bepalend voor succes

Zelfsturende teams

In de zorg- en welzijnssector schieten ze als paddenstoelen uit de grond. De professional staat centraal, waardoor deze de klant centraal kan stellen.

We hebben het over zelfsturende teams. De dure manager wordt uit de keten gehaald en de mensen die daadwerkelijk zorg verlenen, nemen zelf de beslissingen. Het klinkt geweldig en dat kan het ook zeker zijn. Toch is er een belangrijk gegeven dat vaak over het hoofd wordt gezien, maar wel essentieel is voor het succes van het zelfsturende team: de teamsamenstelling.

Waarom is de teamsamenstelling zo bepalend voor het succes van het zelfsturende team? Het antwoord is eenvoudiger dan je zou denken. Het team moet daadwerkelijk een team zijn: een groep individuen zijn die elkaars kwaliteiten kunnen benutten en open met elkaar durven te communiceren. Het is niet zo dat gekwalificeerde professionals ook altijd een goed team vormen dat goed samenwerkt en de beste zorg levert. Mensen zijn nu eenmaal verschillend, en het is vaak moeilijk om te anticiperen op al die verschillende persoonlijkheden in het team.

Ingrid Meijer is voorzitter van LOMOZ, hét landelijk platform voor ondernemingsraden in de zorg en welzijn. Zij ziet ook dat zelfsturende team niet altijd het beste uit zichzelf naar boven weten te halen. 'Het succes van een zelfsturend team is erg afhankelijk van het gedrag en teamsamenstelling', vertelt ze. 'Veel organisaties willen zelfsturende teams maken, maar er wordt in veel gevallen onvoldoende gekeken of het team daar wel geschikt voor is.'

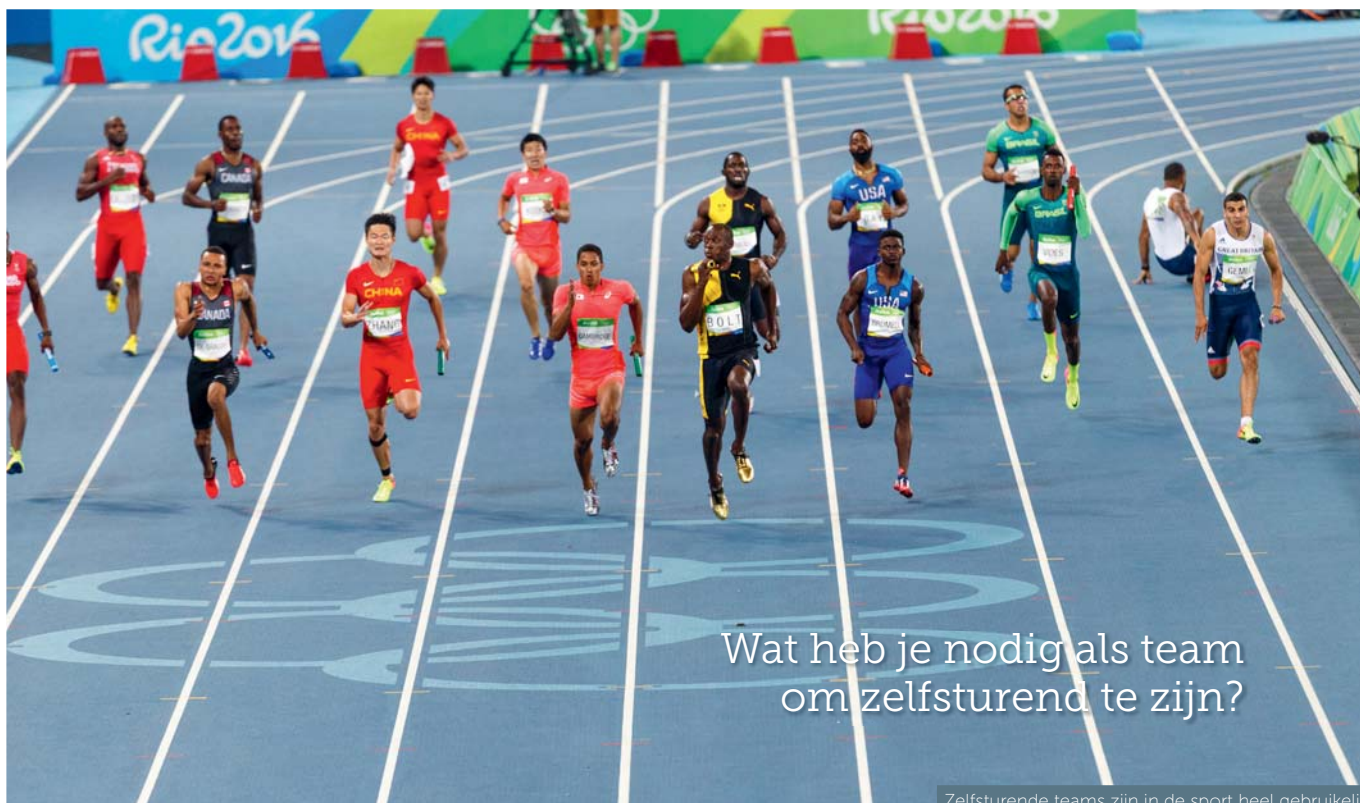
De oplossing klinkt dus heel logisch: maak gewoon een goed team. Maar wat maakt een team goed? Wat voor teamsamenstelling is er nodig om te komen tot de best mogelijk zorg die dat team kan bieden? Dit doe je niet door mensen zelf naar een hoger niveau te tillen. De beste professionals leveren immers niet altijd de beste teamprestatie. Dit doe je door de teamleden goed samen te laten werken waardoor ze elkaar zullen gaan aanvullen en versterken. Ofwel: zorg voor een goede teamsamenstelling.

Goed team maken met Belbin

Er zijn verschillende manieren om tot een goede teamsamenstelling te komen. Bekend is de Belbin-methode. Deze geeft inzicht in teamrollen en het functioneren van individuen in een bepaalde teamsamenstelling. Meredith Belbin introduceerde zijn teamrollen voor teamontwikkeling in 1981 en inmiddels zijn deze een begrip in de wereld. De teamrollen kunnen elkaar aanvullen en versterken, maar helpen ook om op een goede manier met aandachtspunten om te gaan. Het grote voordeel van de Belbin-methode ten opzichte van andere methodes is dat deze situationeel is. Dat betekent dat Belbin ervan uit gaat dat de rol die je zelf hebt, afhankelijk is van de anderen in jouw team. Belbin is daarom ook zeer geschikt om in te zetten bij zelfsturende teams om hen te helpen de best mogelijke zorg te bieden.

Belbin 360 feedback

Om een goed beeld te krijgen van het (zelfsturende) team, vult iedereen een online vragenlijst in, over jezelf maar ook over alle andere teamleden. Hierdoor worden de rollen die iedereen heeft in het team inzichtelijk, en is de eerste stap gezet naar een succesvol zelfsturend team. Op basis van de online vragenlijsten wordt er een Belbin kandidaatrapport opgesteld. Dit rapport is gebaseerd op jouw eigen waarneming en de waarneming van de andere teamleden. Op basis van de resultaten kan bepaald worden wat de kracht, maar ook de aandachtspunten van het team zijn als zij een zelfsturend team willen worden. Daarnaast wordt er inzichtelijk gemaakt op welke wijze het team gefaciliteerd moet worden om de stap naar een zelfsturend team tot een succes te maken. Ofwel, wat heb je nodig als team om zelfsturend te zijn? Zijn er mensen die beslissingen durven te nemen? Mensen die iedereen in het team mee willen nemen en draagvlak creëren? Je kunt je voorstellen dat indien een van deze rollen ontbreekt, de werkgever bijvoorbeeld opleidingen en training zal moeten faciliteren om



Zelfsturende teams zijn in de sport heel gebruikelijk.

het team succesvol te laten werken als zelfsturend team. Belangrijk is dat Belbin geen test is! Er zijn dus ook geen goede of foute antwoorden.

De Belbin-methode heeft vele voordelen. De methode ...

- helpt in de teamontwikkeling door van een groep individuen een team te maken dat voordeel kan hebben van elkaars kwaliteiten;
- is situationeel en zegt niet uitsluitend iets over een persoon maar vooral over het functioneren binnen het team;
- richt zich op kwaliteiten: er is geen slechte of verkeerde uitkomst. Alle teamrollen hebben immers een bewezen doel en nut binnen een team;
- draagt bij aan begrip voor het feit dat elk individu in een team verschillend is;
- is ook geweldig om inzichten te verschaffen en team-coaching vorm te geven waardoor (zelfsturende) teams succesvoller kunnen worden.

Faciliteer zelfsturing

Zelfsturing brengt veel randvoorwaarden met zich mee. Veel professionals in de zorg willen vooral zelfsturing in de uitoefening van hun vak, maar niet in allerlei randvoorwaarden. Te veel administratie, budgetteren en vergaderingen maken het er niet leuker op. Om een zelfsturend team succesvol te laten zijn is een sterke intrinsieke motivatie nodig van de teamleden. Het is daarom belangrijk de teamleden zeggenschap te geven over de manier waarop zij hun professie kunnen uitoefenen. 'Veel zorgprofessionals hebben iemand nodig die hen faciliteert om hun

professie naar behoren uit te oefenen,' vertelt Ingrid Meijer. 'Dat hoeft niet per se een functioneel leidinggevende te zijn. Het is voor een organisatie essentieel om zelfsturende teams dat te geven wat zij nodig hebben, zodat zij zich bezig kunnen gaan houden met waar uit uiteindelijk allemaal om draait: het geven van de best mogelijke zorg.' Zoals gesteld helpt de Belbin 360 feedback met het inzichtelijk maken hoe je als team de stap kunt maken naar een succesvol zelfsturend team. Dit maakt het voor het team eenvoudiger om ondersteuning vanuit de organisatie te vragen in de facilitering in de zelfsturing.

De best mogelijke zorg

Zelfsturende teams kunnen dus heel goed werken in de zorg. Dit is echter wel afhankelijk van de teamsamenstelling en de mate waarin de organisatie de zelfsturing ondersteunt en begeleidt. Voor zelfsturing is geen blauwdruk. Per type instelling is een andere aanpak nodig. De Belbin helpt hierbij door verhoudingen en groepsrollen inzichtelijk te maken. Toch blijft het niet bij Belbin alleen. Alleen als je als team er vol voor wilt gaan en elkaars verschillen leert respecteren en waarderen, dan kan je komen tot een zelfsturend team dat zijn doel behaalt: het bieden van de best mogelijke zorg! **L**

INGRID MEIJER

VOORZITTER VAN LOMOZ
INFO@LOMOZ.ORG

MARK CAPEL

SENIOR CONSULTANT/PARTNER BIJ BAARD ADVIES,
MARK@BAARD-ADVIES.NL

