

Teamwerk binnen overheidsorganisaties: verbindingsmiddel of bindmiddel?

Binnen veel overheidsorganisaties is het besef van de meerwaarde van teamwerk in voldoende mate aanwezig en wordt deze vorm van resultaatgericht (samen)werken stevig omarmd. Ondanks dit positieve beeld wijst de praktijk uit dat de invoering van het werken in teams niet altijd soepel verloopt. Structuur- en cultuuraspecten spelen hierbij een rol: niet iedere afdeling is een team, niet iedere medewerker is een teamspeler. In dit artikel wordt onder het motto van 'een goede voorbereiding is het halve (team)werk' aandacht geschonken aan belangrijke voorwaarden voor teamwork binnen overheidsorganisatie.

Piet Visser

Waarom teams?

Net als bij het bedrijfsleven kan het werken in teamverband ook het functioneren van overheidsorganisaties verbeteren. Teamwerk is een betrekkelijk nieuw verbindingsmiddel tussen medewerkers van één afdeling of tussen medewerkers van verschillende afdelingen. Teamwerk stimuleert de contacten en bevordert de onderlinge afstemming binnen de organisatie. De verschillende kwaliteiten van teamleden kunnen elkaar aanvullen en onderling versterkend werken. Door bundeling van kwaliteiten en vaardigheden worden organisatie-doelstellingen beter bereikt.

Teams binnen overheidsorganisaties zijn belangrijk geworden omdat veel overheidsorganisaties worden geconfronteerd met voortdurende veranderingen in de omgeving. De voortdurende ontwikkelingen in de eisen die aan de organisatie worden gesteld roepen de noodzaak op tot een flexibel antwoord. Bestaande samenwerkingsverbanden blijken te beperkt of niet meer te voldoen. Snel en adequaat reageren is belangrijk. Dit vereist directe en snelle afstemming binnen en tussen verschillende organisatie-onderdelen en tussen verschillende medewerkers. Er is een vorm van afstemming nodig die anders verloopt. Niet volgens de gewijze kanalen maar juist dwarsdoorsnijdend, door de organisatiestructuur heen.

De beleidsvoorbereiding en -uitvoering kan zo sneller tot stand komen waardoor de daadkracht en de slagvaardigheid van de organisatie wordt vergroot. Teams blijken als nieuw verbindingsmiddel tussen medewerkers daarin een oplossing te bieden.

Steeds meer overheidsorganisaties erkennen de meerwaarde van teamwerk. Binnen afdelingen en sectoren worden teams samengesteld veelal door clustering van werkzaamheden. De gekozen aanpak varieert. Meestal gaat het te vormen team 'de hei op' voor een training of cursus teambuilding. Dit leidt niet altijd tot het gewenste resultaat. De kans bestaat, eenmaal terug op de afdeling, dat men terugvalt in de oude werkwijze. De beoogde samenwerking komt niet vanzelfsprekend tot stand; afspraken worden niet nagekomen en men valt terug in het oude 'afdelingsgedrag', alle inzet en goede bedoelingen ten spijt. Een groep mensen is dus niet zo snel een team. De vraag is wanneer wel?

Wat is eigenlijk een team?

Er bestaan veel definities van een team, vaak met dezelfde kenmerken. Globaal beschouwd kan een team als volgt worden beschreven:

'Een team is een kleine groep mensen met verschillende complementaire kwaliteiten die op basis van duidelijk omschreven taken en verantwoordelijkheden aan de hand van een gemeenschappelijke werkwijze samenwerken aan een zelfde resultaat. De teamleden zijn afhankelijk van elkaar en spreken elkaar aan op voortgang en resultaten.'

Aan de hand van deze beschrijving wordt duidelijk dat een groep mensen een team is wanneer aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

1. *Er is een gemeenschappelijk doel of resultaat ('een uitdaging')*
De afzonderlijke bijdragen van de leden vormen samen het eindresultaat, het eindproduct. Dit vormt tevens het gemeenschappelijk belang van de leden en is de reden dat de leden zich actief inzetten. Een beleidsnota waarvoor op uiteenlopende deskundigheid beroep wordt gedaan is pas een 'teamproduct' wanneer iedere deskundige in nauwe samenwerking en overleg zijn of haar bijdrage heeft geleverd.
2. *De teamleden hebben duidelijk omschreven taken en verantwoordelijkheden*
De rollen en posities zijn duidelijk. Zo is de projectleider belast met de voortgangsbewaking, terwijl ieder projectlid een goed omschreven deelproduct moet opleveren.

Misvattingen over teams

Een team is een team als er 'team' boven staat

Door een groep mensen een 'team' te noemen verandert slechts de naam. Het functioneren van de groep, de onderlinge samenwerking, de doelstellingen en dergelijke blijven echter ongewijzigd. Anders gezegd: het oude (afdelings)gedrag blijft.

Een werkgroep is ook een team

Deze opvatting gaat voorbij aan het gemeenschappelijke bindend element van teams: het collectieve eindresultaat. Het ontbreekt werkgroepen veelal aan een collectief doel. Een werkgroep gaat uit van de som van de individuele bijdragen van de leden. De individuele verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn richtinggevend. De bevoegdheden zijn veelal nauw gekoppeld aan de formele functies binnen de organisatie. Beslissingen en overleg zijn erop gericht de individuele prestaties van werkgroepleden te verbeteren.

In een team heeft iedereen het voor het zeggen, leiding is niet nodig

Dit komt voort uit het idee dat binnen het team geen plaats is voor hiërarchie. Iedereen is gelijk. 'We zijn toch vrienden van elkaar...' Vergeven wordt dat zonder duidelijke aansturing de resultaten uitblijven. Bij afwezigheid van formele leiding moet naar andere 'wegen' (vormen van aansturing) worden gezocht om het einddoel te behalen

Op basis hiervan is de individuele bijdrage van ieder lid traceerbaar, met andere woorden ieder lid weet hoe haar of zijn prestatie bijdraagt aan het uiteindelijke teamresultaat.

3. *De teamleden hebben complementaire kwaliteiten*
Afgezien van de puur taakspecifieke kwaliteiten (deskundigheid) spelen ook andere vaardigheden een rol (zie: 'Gevraagd: een teamspeler'). Kenmerkend is dat het resultaat slechts kan worden behaald door het samenbrengen van de verschillende aanvullende kwaliteiten. Deze bundeling levert de meerwaarde.

4. *De teamleden zijn onderling afhankelijk en wederzijds aansprakelijk*

De leden van het team zijn op elkaar aangewezen voor het behalen van het resultaat. Men beseft dat het resultaat alleen kan worden verkregen door bundeling van vaardigheden en kennis. Er is wederzijds erkenning en waardering bij leden. Men is bereid elkaar te steunen, bijvoorbeeld door werk van elkaar over te nemen.

Vanuit een gedeeld verantwoordelijkheidsbesef spreken de leden elkaar aan op de voortgang en de geleverde prestaties.

5. *Er is een gemeenschappelijke werkwijze*
Naast een gemeenschappelijk einddoel is ook de aanpak gemeenschappelijk vastgesteld en dus bij ieder lid bekend. Deze aanpak wordt meestal vast gelegd in een plan van aanpak, 'projectplan' op basis waarvan de voortgangsbewaking plaatsvindt.
6. *Er is een open communicatiestructuur*
Hierdoor wordt het (ver)delen van informatie bevordert. Problemen en conflicten worden niet weggestopt maar bespreekbaar gemaakt. Hierdoor wordt het onderlinge vertrouwen weer bevordert.
7. *Het team is gericht op de omgeving*
Verkregen resultaten worden getoetst op bijdrage aan de omgeving door de leiding. Hierdoor wordt voorkomen dat het team geïsoleerd raakt en het management wordt geconfronteerd met een eindproduct dat niet beantwoordt aan de verwachtingen.
8. *Teamleden beschikken over ontwikkelingsmogelijkheden*
Er is een opleidingsplan. Prestaties worden verbeterd door voortdurende reflectie. Leden moedigen elkaar aan tot voortdurende verbetering.

←← pagina 5

Men leert van gemaakte fouten door voortdurend werk wijze en resultaten bespreekbaar te maken.

9. *De omvang is beperkt*
Wil communicatie en samenwerking goed verlopen dan kan de omvang niet al te groot zijn. Binnen grote groepen mensen is het niet mogelijk constructief samen te werken, te overleggen en dergelijke. Ook spelen logistieke factoren hierbij een rol, zoals de vergaderruimte van het team.

De voorwaarden voor een 'echt' team lijken omvangrijk te zijn. In de praktijk blijken slechts weinig groepen aan alle voorwaarden te kunnen voldoen (zie bijvoorbeeld Katzenbach en Smith in 'Echte teams doen het beter'). Echte teams lijken weinig voor te komen. Enerzijds heeft dit te maken met de beschreven voorwaarden, anderzijds met de eisen die aan de kwaliteiten van teamleden worden gesteld. Niet elke medewerker is een teamspeler, is gewend om binnen een team te functioneren. Organisatiecultuuraspecten lijken ook een rol te spelen.

Gevraagd: een teamspeler!

Niet iedere medewerker is geschikt voor teamwerk. Om in een team goed te kunnen functioneren dient een medewerker naast (vak)deskundigheid ook over andere kwaliteiten te beschikken. Globaal beschouwd zijn er drie soorten vaardigheden te noemen die van belang zijn voor goed teamfunctioneren:

1. Functionele vaardigheden

Dit zijn taakspecifieke vaardigheden van belang voor de uitoefening van het vak, de professie. Dit is de deskundigheid en de vakkennis van de betrokken medewerker. Veelal de gewenste kwaliteit op het moment van indiensttreding.

2. Communicatieve vaardigheden

Onder communicatieve vaardigheden worden begrepen vaardigheden als gespreksvoering, kritiek geven en nemen, overlegvoeren, conflicthantering en omgaan met spanningen binnen het team. Omdat de teamleden veel onderling afstemmen zijn communicatieve vaardigheden onontbeerlijk.

3. Denkvaardigheden

Denkvaardigheden hebben te maken met de manier waarop het teamlid problemen en vraagstukken oplost, zaken ordent en of structureert. Dit is van invloed op de verdere besluitvorming binnen het team. Psychologisch onderzoek heeft aangetoond dat mensen verschillen in de manier waarop zij problemen oplossen (Vroon, 1989).

Globaal beschouwd kunnen de volgende denkstijlen worden onderscheiden (Van Aggelen e.a., 1997):

- a. een logisch analytische denkstijl waarbij met uitgaat van feiten en statistieken. Ook wel aangeduid als de no-nonsense denkstijl;

- b. een zeer gedetailleerde geordende denkstijl waarbij planmatig gewerkt wordt volgens voorschriften;
- c. een gevoelsmatige, groepsgerichte denkstijl: mensen gaan voor zaken;
- d. een intuïtieve, ondernemende avontuurlijke denkstijl. Hier is experimenteren belangrijk.

In de vakliteratuur komt de combinatie van deze typen vaardigheden soms tot uitdrukking in stereotypen ('typesjes'): de voorzitter, de bewaker, de groepswerker, de bedrijfsman en dergelijke (Meredith, 1998). Kenmerkend is dat personen (teamleden, medewerkers) worden getypeerd op basis van een dominante opvallende vaardigheid. Het gevaar van een dergelijke eenzijdige benadering is dat andere minder pregnante vaardigheden van het teamlid worden vergeeten. Terwijl juist die andere kwaliteiten van grote waarde kunnen zijn voor het functioneren van een team.

In de praktijk worden nieuwe medewerkers op basis van hun functionele vaardigheden aangenomen. De specifieke deskundigheid, de vakkennis is bepalend. Vakkennis alleen is echter niet voldoende om met anderen tot een goed resultaat te komen, om in een team te kunnen functioneren. Automatiseringsdeskundigen kunnen 'wizzkids' zijn op hun vakgebied, in de gesprekken met klanten en andere inhoudelijke deskundigen zijn andere aanvullende vaardigheden van belang. Zonder communicatieve vaardigheden om de waarde van hun deskundigheid over te brengen wordt dezelfde deskundigheid een drempel in het contact met de klant. De deskundigheid van de één benadrukt dan de ondeskundigheid van de ander. De klant weet zich steeds meer een 'digibeet'.

Communicatieve vaardigheden zijn zeer belangrijk. In de eerste plaats omdat een kwalitatief goed resultaat (of beleidsproduct) slechts in goed overleg binnen een team tot stand kan komen. Bovendien, en mogelijk nog belangrijker, moet het beleidsproduct voldoen aan de wensen van de opdrachtgever en moet het beleidsproduct in de overheidsorganisatie worden geïmplementeerd.

Verschillen in (denk)stijlen binnen teams kunnen zowel positief als negatief uitpakken. Positief wanneer binnen het team de (denk)stijl past bij het type probleem. Zo is een intuïtieve denkstijl (d) van grote waarde wanneer het team een oplossing moet vinden voor een nieuw type probleem. Daarentegen hebben verschillen in denkstijl een negatief effect als onenigheid ontstaat over de juiste benaderingswijze. In het kader 'rekening houden met stijlen' (zie verderop in dit artikel) wordt hiervan een voorbeeld gegeven. Tenslotte kan een werksituatie waarbinnen veel teamleden eenzelfde denkstijl hebben ook tot problemen leiden. Een team dat in hoofdzaak bestaat uit leden die een intuïtieve denkstijl hebben stagneert vanwege het gebrek aan richting. Een 'no-nonsense stijl' is dan dringend gewenst!

Rekening houden met stijlen

1. Eenzijdige benadering

Wegens het vertrek van een teamlid zocht een financieel projectteam naar een vervanger. Over het profiel van het nieuwe lid liepen de meningen uit een. Sommige leden vonden dat een financieel expert dringend gewenst was, anderen daarentegen waren van mening dat het team juist behoefte had aan iemand die naast financiële deskundigheid ook over ondersteunende teamkwaliteiten moest beschikken. Na lang getouwtrek werd toch besloten om een financiële deskundige aan te trekken.

Echter, na enkele maanden ontstond een slopend conflict tussen het nieuwe teamlid, de financiële expert, en zijn vakgenoten binnen het team. De reden: het nieuwe lid was in de besprekingen niet in staat tot het maken van compromissen maar bleef hardnekkig zijn mening naar voren brengen. Gevolg: het team liep vast, de spanningen liepen op en uiteindelijk werd het resultaat niet behaald.

2. Gerichte voorkeur

Binnen een team van automatiserders was een groot verloop. Door het vertrek van een teamlid liepen enkele projecten gevaar. Het team besloot om zo snel mogelijk een profiel op te stellen voor de nieuwe collega. De sfeer binnen het team was uiterst slecht: negatieve opmerkingen en roddel waren aan de orde van de dag. Voortdurend werden problemen in plaats van oplossingen gezien. Er heerste een 'afbrandcultuur'; men was voortdurend bezig elkaar op de kleinste fouten af te rekenen. In de wandelgangen werd voortdurend geklaagd of gemopperd. De teamleider besloot in afwijking van de mening van de rest van het team de voorkeur te geven aan een kandidaat die naast (vak)deskundigheid opviel door haar directheid en openhartigheid. Hij had een gerichte voorkeur en wel vanwege zijn wens te komen tot verandering binnen het team. Gevolg: het nieuwe teamlid stelde de negatieve gedragingen binnen het team aan de kaak en sprak de teamleden aan op dit gedrag. Binnen het team ontstonden discussies over het functioneren en de gewenste teamspirit. De teamleider gebruikte deze ontwikkelingen om een verandering in gang te zetten.

Organisatiecultuur als beperkende voorwaarde

De omslag naar teamwerk binnen overheidsorganisaties verloopt soms moeizaam. De samenwerking komt niet vanzelfsprekend tot stand. Een belangrijke oorzaak hiervan ligt in de cultuur van overheidsorganisaties. In veel overheidsorganisaties overheerst de individuele instelling van de medewerkers. Men is niet gewoon om in nauwe samenwerking met anderen tot een eindproduct te komen.

Gewoonlijk wordt men beloofd op basis van de individuele prestatie. Het loopbaanbeleid is hierop geënt: het individu dient te excelleren om promotie te kunnen maken. In het zeer negatieve geval soms over de rug van collega's. Men is niet gewoon samen te werken maar opereert juist solistisch. Bovendien - en dat is vaak het begin van het probleem - wordt in sollicitatieprocedures voortdurend gehamerd op het aangebeeld van functionele vaardigheden. Of de nieuwe medewerker 'binnen-het-team-past' moet blijken uit gesprekken met aanstaande collega's die een dergelijke selectie verrichten. De criteria hiervoor zijn veelal niet eenduidig toe- pasbaar, vaak gebeurt dit op basis van indrukken en onduidelijkheden.

Wanneer eenmaal de wens en noodzaak bestaat om van een (deel van een) afdeling een team te maken blijkt dit moeilijk tot stand te komen:

- de start is niet goed, men 'labelt' de groep als team echter de werkwijze blijft ongewijzigd;
- men start vanuit het idee: 'team omwille van het team' ingegeven door modeverschijnselen. Echter, er is onvoldoende aandacht voor de voorwaarden om tot teamvorming te komen;
- het teamconcept wordt onjuist toegepast, men heeft onjuiste verwachtingen van het team (lees: te hoge verwachtingen). In praktijk blijkt dat sommige taken beter door één individu worden uitgevoerd dan door een team;
- tenslotte is men onvoldoende op de hoogte van de verschillen tussen een team en een afdeling.

Zie hiervoor het schema op pagina 19.

Een handreiking voor teamwerk

Om teamwerk binnen overheidsorganisaties een goede kans te geven is een adequate voorbereiding belangrijk. Die voorbereiding start bij de werving en selectie van de nieuwe teamleden. Om eenzijdigheid te voorkomen moet aandacht worden geschonken aan een assessment/wervingsprocedure waarbij aan de benodigde (team)kwaliteiten een belangrijke waarde wordt toegekend. Feitelijk betekent dit dat een profiel wordt opgesteld van het gewenste teamlid. De gewenste functionele vaardigheden in combinatie met aanvullende vaardigheden. Heeft het nieuwe lid voldoende communicatieve vaardigheden? Draagt de denkstijl van het nieuwe teamlid bij aan de andere stijlen van de huidige teamleden? Welke eisen moeten worden gesteld gelet op de bovenstaande drie typen vaardigheden? Welke vaardigheid telt het zwaarst?

Slotsom van dit verhaal

Moraal van het verhaal? De vraag bepaalt! Van belang is eerst te inventariseren wat nodig is voor de opgedragen klus. Wat zijn de taakkenmerken en functievereisten en vooral wat zijn de andere noodzakelijke vaardigheden? Wie is nodig voor de klus?

⇒⇒ Lees verder op pagina 7

Afdeling	Team
1. samenstelling op basis van de (vak)deskundigheid en bekwaamheid van het individu in verhouding tot de opgedragen taak	1. samenstelling door combinatie van kwaliteiten van teamleden zowel wat betreft deskundigheid als persoonlijke vaardigheden
2. onderlinge band is gebaseerd op taakafhankelijkheid	2. onderlinge band is gebaseerd op 'teamspirit'; een hoge mate van samenhang, onderling vertrouwen
3. het individuele doel/belang is belangrijker dan het groepsdoel	3. de gemeenschappelijke doelstelling van het team geeft een meerwaarde, individuele belangen zijn nauw verbonden met collectieve belangen
4. afdelingsdoel vormt veelal een (onder)deel van organisatiedoelen	4. doel van het team is meestal een compleet en afgerond resultaat
5. eenheid van leiding, besluitvorming op grond van hiërarchie	5. gedeelde verantwoordelijkheid, het team fungeert juist als verbindingsmiddel, besluitvorming vond plaats op grond van consensus
6. bevoegdheden hebben betrekking op de uitvoering van de werkzaamheden	6. naast de werkzaamheden kan het team ook beschikken over bevoegdheden op het terrein van ondersteuning (middelen)
7. de prestatie van het individu wordt beoordeeld (en beloond)	7. de teamprestatie wordt beoordeeld (en beloond)
8. de omvang is geen beperkende voorwaarde	8. de omvang is beperkt (4-10) personen

Past hij of zij binnen het team? (persoonsgebonden kenmerken: vaardigheden)? Kan de toegevoegde waarde (lees kwaliteiten) van het nieuwe teamlid worden aangetoond? Enkele suggesties tot slot:

- start bij de wervingsprocedure: stel een profiel op van het nieuwe lid op basis van (het gebrek aan) vaardigheden van de andere teamleden;
- leid mensen op tot goede teamleden, zorg waar nodig voor aanvullende vaardigheidstraining;
- streef naar een balans tussen persoonlijkheden: geef leden van het team zelf een stem bij werving en selectie (functionele taak, organisatirol en teamrol);
- voorkom groepsdenken (leden van een team kunnen een gebrek aan (zelf)kritiek ontwikkelen: wij-gevoel, druk tot conformering, ergens bijhoren), bijvoorbeeld door bij samenstelling een extra kritisch persoon te selecteren: externe toetsing (procesbegeleiders). Van belang is hierbij een externe toets, externe gerichtheid. Hiertoe dient de bijdrage van het resultaat te worden doorgelicht op de bijdrage aan externe omgeving;
- zorg dat de individuele bijdrage aan de teamprestatie herkenbaar is: anders krijgen leden de neiging zich te 'drukken';
- zorg voor aanvullende en ondersteunende opleidingen met name vaardigheidstrainingen op gebied van communicatie: omgaan met kritiek (geven en nemen), conflicthantering, onderhandelen en dergelijke;

- bevorder jobrotation: maar vooral leer van elkaars fouten en successen.

Op die manier wordt het werken in teams in overheidsorganisaties pas echt een *verbindingsmiddel* voor de interne organisatie én een *bindmiddel* voor de medewerkers aan het team.

Literatuur

- Katzenbach, J.R. en D.K. Smith. *Echte teams doen het beter. Holland Management Review*, 36, 1993.
- Lente, G. van. *De groep, de kunst met groepen te werken. Het Spectrum, Utrecht, 1997.*
- Aggelen, E.R. et. al. *Team Engeneering. Monografieën Personeel en Organisatie. Kluwer Bedrijfsinformatie. Deventer, 1997.*
- Vroon, P. *De tranen van de krokodil. Over de te snelle evolutie van onze bessen. Ambo, Baarn, 1995.*
- Meredith, R.B. *Teamrollen op het werk. Academic Service. Schoonhoven, 1998.*

Drs P.M. Visser is senior organisatie-adviseur bij Contain Advies bv te Den Haag. In die hoedanigheid is hij ook frequent betrokken bij begeleiding van managementteams en coaching van individuele leidinggevoenden.