



VIA ORANJE NAAR GROEN:

# Teamstructuur als fundament

Regels zonder dilemma's zijn als een stoplicht zonder oranje

Johan Wempe

## Intro

Wat is er nog niet geschreven over teams en de structuur in een team? Wat is er nog toe te voegen aan wat al niet beschreven is of geweten wordt? Boeken, seminars, trainingen voor teams en management hierover bestaan in overvloed en verschijnen steeds weer: over cultuur, structuur, samenwerken, aansturing, fasen, problemen en oplossingen in teams.

Blijkbaar is het nog niet zo simpel om in de praktijk een goed team neer te zetten met een goede structuur als fundament.

De geluiden uit de scholen bevestigen dit beeld. Voor ons daarom een reden om toch een artikel te schrijven met onze ervaringen als teambegeleiders vanuit die praktijk. Ervaringen die laten zien dat het hebben van een goede structuur wel mogelijk is, maar dat het daarbij van belang is binnen die structuur het oranje van de samenspraak te vinden in plaats van het rood van de strijd.

**NHL**  
KENNIS EN BEDRIJF

ecno

www.ecno.nl

## Betekenis van het woord structuur

Laten we beginnen met de vraag wat structuur eigenlijk betekent in teams?

Wanneer je googelt op dit onderwerp kom je vele beschrijvingen tegen die tot onze verbazing over voetbal gaan. Dan wordt gesproken over een structuur die je nodig hebt om te kunnen winnen. Een ander voetbalvoorbeeld is een stukje dat we vonden bij MT Management Team: "Ajax lijdt onder slechte bedrijfsstructuur. Zolang die structuur niet verandert, blijft het hommeles. Als de structuur de kern van het probleem is, dan ligt daar toch ook de oplossing?"

De Berenschot-bestuursvoorzitter Theo Camps: "Als de interne organisatie niet verandert, blijf je dezelfde weeffouten tegen komen. Dan blijft Ajax een vulkaan aan emoties, zakelijke afwegingen en sportieve argumenten, die iedere dag weer kan ontploffen." Een beter voorbeeld van het belang van een goede structuur is niet te vinden, want als het ergens nodig is om te winnen is het wel in de voetballerij!

## Hoe is dat in het onderwijs?

Structuur is in het onderwijs veel meer: de verdeling van taken, rollen, functies, de posities ten opzichte van elkaar. Door de organisatie wordt dit vaak uitvoerig in documenten vastgelegd. Meestal in één keer voor de hele organisatie en dan gebeurt dit door de directie. Daarmee is dan de klank van Top – Down geboren. In de meeste teams wordt er ook gesproken over de visie van het team op onderwijs, de doelstellingen die voor het team gelden. Vaak is dit in teamplannen terug te vinden en geconcretiseerd in de opbrengsten die moeten worden gehaald. Deze gesprekken staan dan (heel gestructureerd) op de agenda van de teamvergadering, net als leerlingbesprekingen. Maar dat is toch iets anders dan gezamenlijk bezig zijn met de verdeling van de taken, rollen en functies en ook zelf verantwoordelijk te zijn voor de verdeling. Meestal houdt de teamleider of sectordirecteur zich daarmee bezig. Weer top down dus, wat in de praktijk vaak weerstand oproept. Weerstand, omdat iemand opeens iets toegeschoven of opgedragen krijgt. Allerlei protesten horen wij variërend van:

"Ik heb het al zo druk."

"Mag ik zelf dan niet meebeslissen wat ik wil doen?"

"Ik wil veel liever een andere taak waar ik gewoon beter in ben."

"Waarom voer ik ontwikkelgesprekken als ik toch niet dat mag doen wat ik daarin als wens heb aangegeven?"

Uitingen van stoplichten die op rood springen en niet bevorderlijk zijn voor het klimaat van werken of het klimaat van leren.

## Wanneer werkt structuur?

We hebben de laatste jaren ook veel verschillende trajecten in het MBO. Daar valt ons op dat in een aantal ROC's aan de teams meer verantwoordelijkheid wordt gegeven dan in het VO. De kaders worden door de top gesteld: dat wil zeggen, afhankelijk van het aantal leerlingen krijgt het team een pot met uren en een budget. Het is aan het team om de uren te verdelen over de vakken en het is ook aan het team om alle taken die in het team voorkomen met elkaar jaarlijks te verdelen. Dit gebeurt in gezamenlijke sessies, en de teamleider maakt het vervolgens af. Dilemma's worden besproken, niet uit de weg gegaan. De teamleider hakt waar nodig de knopen door. Het effect dat we zien is dat de teamleden zich meer betrokken voelen bij het team, meer zelfverantwoordelijkheid pakken en nemen. Als het gezamenlijk goed geregeld is komt er een soort rust in het team: iedereen weet waar hij voor staat, de helderheid van de weg, de structuur geeft rust in het drukke bestaan, het stoplicht staat op groen. Dat dit voortdurend onderhoud vraagt, spreekt voor zich.

Maar de eerlijkheid gebiedt ons om te zeggen dat dit (natuurlijk) niet voor alle teams geldt. In een team waar het stoplicht op rood staat, waar het klimaat om welke terechte of onterechte reden niet positief is, is vaak het gesprek over de structuur olie op het vuur. Het gaat dan om: wie heeft er gelijk, wie krijgt gelijk, wie krijgt z'n zin en wie is de baas?

Om in dat gedrag of klimaat verandering te brengen, is vaak de communicatie het eerste thema, al kan de inhoud van de gesprekken wel weer over de structuur gaan, over taken en verdelingen enz.

## Leren het oranje te zien

Om een team goed te laten werken is het in onze ogen van belang om te werken aan zowel de structuur als de cultuur. Het zijn niet twee aparte onderwerpen, in het denken lijken ze soms ver uit elkaar te staan, maar ze zijn juist onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zoals al eerder gezegd: wanneer de cultuur, de communicatie, het samen, de motivatie van werken ziek is, dan kan een heldere structuur wel ruimte bieden om een verbeterproces in te gaan; maar dan gaat het nooit alleen over de structuur. En andersom is een optimale cultuur, communicatie, motivatie geen garantie voor het bereiken van goede resultaten.

# NHL

**KENNIS EN BEDRIJF**

Als we in staat zijn over onze persoonlijke voorkeur heen te stappen wat betreft:

- structuur en cultuur,
- inhoud en proces,
- de harde en de zachte kant van het werk
- en zo naar beide kanten te kijken van werken in teams,
- de cultuur en de structuur onderwerp van gesprek maken
- de teamleden de verantwoordelijkheid geven, dan ligt daar de kans voor de toekomst.

Het leren gezamenlijk stil te staan bij de dilemma's, vragen en problemen die vaak ontstaan in de frictie van de cultuur en structuur betekent leren de kleur oranje zo goed mogelijk te zien. Dat vraagt om met elkaar over de frictie te communiceren, de dialoog in plaats van de strijd aan te gaan.

Competenties die daarvoor nodig zijn, zijn zelfreflectie, creativiteit, innovatie, kritisch denken, probleemoplossend vermogen, communicatie, samenwerking, aanpassingsvermogen, sociale vaardigheden en nog veel meer.

Wanneer teamleden dat met elkaar aangaan en (verder) ontwikkelen, geven ze ook een voorbeeld van samenwerken aan de leerlingen. Voor hen zijn de genoemde competenties immers minstens zo van belang!

Kiezen voor meer oranje in plaats van het rood. Ervanuit gaande dat het licht dan op groen springt!



Stop; op de rem; strijd; individuele belangen; negatieve communicatiepatronen; discussie; wij- tegenover zij-taal



Keuzemoment; ruimte in de regels; pas op de plaats; dilemma en dialoog; ik- en wij-taal; zelfverantwoordelijk; zelfreflectie



Rijden maar; doorstromen; aan het werk; open communicatie; feedback; eigenaarschap; wij- en ik-taal

**Alice de Groot**

a.de.groot@ecno.nl

**Gerda Nobel**

g.c.nobel@ecno.nl

Beiden zijn senior trainer/adviseur bij het ECNO te Groningen.

Voor meer informatie over het ECNO:  
[www.ecno.nl](http://www.ecno.nl)

**NHL**

**KENNIS EN BEDRIJF**