

Teamontwikkeling (28)

Vakgroepen zijn geen teams! Maar hoe organiseer je het werk dan?

In organisaties functioneren allerlei soorten groepen. Groot, klein, mono-, multidisciplinair, met of zonder leidinggevende, etc. Veelal werken al die groepen alsof ze een team zijn. Maar als je geen team bent en wél zo werkt kan dat leiden tot problemen en frustraties. De vraag is echter: hoe dan wel?

Karin Derksen, Joke van Alten, Elly van den Berg, Mareen van Londen & Ingeborg Weltevrede

Eén van de soorten groepen die voorkomen in organisaties – zoals in de zorg, het onderwijs, maar ook de provincie – zijn vakgroepen. Daarop focussen we in dit artikel. Een vakgroep is een monodisciplinaire groep professionals in een organisatie die hetzelfde vak uitoefent. Bijvoorbeeld een vakgroep fysiotherapeuten, een vakgroep communicatieadviseurs of een vakgroep wiskundedocenten.

Vanuit een lectoraat bij Aeres Hogeschool Wageningen begonnen we, samen met een onderzoeksgroep, afgelopen najaar een onderzoek naar vakgroepen waarin de vraag centraal stond: hoe kunnen vakgroepen zichzelf zo organiseren dat het effectief en efficiënt is voor de opgave die ze te doen hebben? (Zie kader 1.)

Onderstaand voorbeeld van een vakgroep in de zorg illustreert waarom onderzoek naar de manier van werken in vakgroepen nodig is. Het onderzoek is nog in volle gang, maar de eerste inzichten delen we alvast in dit artikel.

Een voorbeeld

Een vakgroep wondzorg in een zorginstelling bestaat uit 24 wondzorgverpleegkundigen en biedt ondersteuning bij (complexe) wondzorg in de hele organisatie. De organisatie bestaat uit meerdere verpleeg- en ver-

zorgingshuizen en verleent thuiszorg verspreid over een vrij groot gebied. De vakgroep bespreekt wekelijks hun werk in een werkoverleg met elkaar. Enkele vakgroepleden nemen in dat werkoverleg het voortouw, zijn actief en veel aan het woord. De andere vakgroepleden, en dat is dus de grootste groep, 'zit erbij en kijkt ernaar'. De 'kartrekkers' zijn gefrustreerd omdat zij altijd de kar moeten trekken en er druk mee zijn. De andere vakgroepleden zijn gefrustreerd omdat het wekelijkse overleg een 'verplicht nummer' is, veel kostbare tijd vraagt en in hun optiek eigenlijk niks oplevert. Kortom: niemand is blij met de situatie, iedereen heeft het gevoel dat ze beter moeten samenwerken, dat er meer verbinding onderling moet zijn, maar het lukt ze niet om dat te realiseren. Tegelijkertijd hebben ze het gevoel dat tijd besteden aan de samenwerking alleen maar voor meer werkdruk zorgt. De vakgroep wil voor de tweede keer een teamcoach inschakelen, om toch beter te leren samenwerken als team. Wij denken echter niet dat dat de oplossing is.

Groep, team of iets 'in between'?

Nu kunnen we wel zeggen dat een vakgroep geen team is, maar dat vraagt eerst een nadere toelichting op de begrippen 'groep' en 'team'. Zowel in de praktijk als in onderzoeken worden die begrippen nogal eens door elkaar heen gebruikt (Vangrieken, Boon, Dochy & Kyndt, 2017). Dat is verwarrend, want elk team is een

groep, maar niet elke groep is een team. Het begrip team is de afgelopen decennia wel helder gedefinieerd in vele onderzoeken, volgens Derksen (2021), namelijk: een groep met een beperkte omvang van 2 tot 10 teamleden, die een helder gedeeld doel of opgave hebben en onderling van elkaar afhankelijk zijn om dat doel of die opgave te realiseren. Het is echter de vraag of we zo strikt aan deze definitie vast kunnen blijven houden als we met teamonderzoek relevant willen blijven voor de praktijk (Wageman, Gardner & Mortensen, 2012). Voor samenwerking in andersoortige groepen hebben we nog geen terminologie en concepten gedefinieerd (Vangrieken, Dochy, Raes & Kyndt, 2015) en geen idee hoe we dat het beste kunnen organiseren. Aangezien andersoortige samenwerkingsvormen dan teams conform de hiervoor beschreven definitie in rap tempo toenemen (Wageman et al., 2012) is er behoefte aan een meer flexibele definitie van het begrip team.

Vangrieken, Boon et al. (2017) stellen een 'continuüm gebaseerd teamconcept' voor. Daartoe ontwikkelden ze een continuüm van volledig individueel werken naar volledig als team werken (zie figuur 1). Op dat continuüm bevinden zich allerhande soorten groepen die verschillen in de mate waarin ze een team zijn. Ergens op dat continuüm bevinden zich ook de vakgroepen.

Het bepalen van de mate waarin een groep een team is, doen Vangrieken, Boon et al. (2017) op basis van drie kenmerken: 1) gedeelde doelen en verantwoordelijkheden; 2) cohesie, dus onderlinge verbondenheid en dan zowel op de taak als de mate waarin je jezelf identificeert met het team; en 3) onderlinge afhanke-

lijkheid op zowel de taak die je te doen hebt als op het te behalen eindresultaat (moet je daaraan wel echt samenwerken?). Door dit continuüm wordt het mogelijk om flexibeler naar verschillende soorten groepen te kijken. Het zegt echter nog niets over op welke manier je het werk het beste kunt organiseren als je jezelf als groep ergens tussen die beide uitersten op het continuüm bevindt. Dat is precies wat we onderzoeken en waarmee we experimenteren in ons onderzoek voor vakgroepen.

Waar staat de vakgroep dan?

Hoe zit het met de mate van team-zijn in onze vakgroep wondzorg? Die vakgroep heeft wellicht wel een gedeeld doel of opgave. Ze moeten bijvoorbeeld kwalitatief goede wondzorg leveren voor cliënten in de regio, en de verpleegkundigen en verzorgenden in de regio professionaliseren in het verlenen van wondzorg. Echter, voor het realiseren van dat doel of die opgave hoeven ze niet met z'n vierentwintigen echt samen te werken. Als ze de regio goed verdelen en elke wondzorgverpleegkundige haar werk in dat deel goed doet, of als ze dat in kleine groepjes goed doen, behalen ze hun doelstellingen.

Hier is dus geen sprake van onderlinge afhankelijkheid en dan voelt werken als een team als extra ballast. Het kost meer energie en tijd dan het oplevert. Daarnaast zijn ze als groep van 24 veel te groot om effectief en efficiënt als team te kunnen samenwerken. Dat ervaren ze ook, want er zijn altijd een paar vakgroepleden die de kar trekken en een vrij grote groep die 'sociaal luiert' (West, 2012), oftewel: die minder inspanning levert dan ze zouden kunnen. Niet omdat die professionals

Kader 1. Opzet van het onderzoek

De onderzoeksvraag

Hoe kunnen vakgroepen zichzelf zo organiseren dat het effectief en efficiënt is voor de opgave die ze te doen hebben?

De onderzoeksgroep

Uit het eigen netwerk is in vier organisaties een interne 'onderzoeksbegeleider' benaderd, interne adviseurs, met de vraag of zij mee willen doen met vakgroepen uit de organisatie. Deze professionals en hun organisaties (h)erkennen dat vakgroepen geen gewone teams zijn en dat er een uitdaging ligt in het organiseren van het werk. Daarom besloten ze om mee te doen. De interne onderzoeksbegeleiders hebben in de eigen organisatie vakgroepen benaderd om mee

te doen. Dit zijn vakgroepen die al een vraag op het organiseren van hun werk hadden.

De onderzoeksmethode

Het onderzoek is ingericht als actieonderzoek. We zetten verschillende interventies in om aan het vraagstuk van elke vakgroep te werken. De vakgroepen zoeken naar, en experimenteren met, voor hen nieuwe manieren van werken. We verzamelen data door fieldnotes te schrijven en daarop te reflecteren. En soms door de vakgroepleden te vragen wat te schrijven als interventie in hun proces. Bijvoorbeeld: beschrijf eens hoe jouw ideale vakgroep eruitziet?

De onderzoeksgroep ziet er als volgt uit:

Type organisatie	Aantal vakgroepen	Voorbeeld van een vakgroep
1 Provincie	3 vakgroepen	Vakgroep communicatie, communicatieprofessionals met diverse specialismen zoals webredactie, woordvoering, interne communicatie, projectcommunicatie.
2 Hogescholen	4 vakgroepen	Vakgroep bloem, docenten die lesgeven in bloemsierkunst.
1 Zorginstelling	3 vakgroepen	Gespecialiseerde verpleegkundige vakgroepen.

daar bewust voor kiezen, maar zo werkt dat nu eenmaal in grotere groepen.

Ook in andere vakgroepen lijkt dit te spelen. Bijvoorbeeld de vakgroep communicatie van de provincie met ruim 60 communicatieprofessionals. Of een vakgroep van vijf docenten Nederlands op een mbo-opleiding. Deze laatste groep is weliswaar niet te groot om als team te kunnen werken, maar de onderlinge afhankelijkheid ontbreekt ook hier, want ze geven allemaal individueel hun lessen Nederlands en zijn daarvoor niet afhankelijk van elkaar.

Afschaffen van vakgroepen

Nu vakgroepen niet altijd vanzelfsprekend bijdragen aan de opgaven in de organisatie, speelt soms de vraag: moeten we wel investeren in die vakgroepen of kunnen we ze beter afschaffen? Het nadenken daarover lijkt vanuit twee kanten te worden gevoed. Enerzijds ontstaat in organisaties steeds meer het besef dat het werk, en de vraagstukken in het werk, dermate complex worden dat het noodzaakt tot interprofessionele samenwerking. Anderzijds leveren vakgroepen, mede doordat het werk zo gebrekkig is georganiseerd, vaak onvoldoende meerwaarde op voor de klant, de professionals zelf en de organisatie (Boon, 2019). Vakgroepen dragen volgens een aantal ziekenhuizen bij aan een versnippering en verkokering van de zorg. Deze ziekenhuizen kiezen ervoor om alleen nog met multidisciplinaire teams te werken rondom patiëntenstromen. Er zijn meer organisaties die ervoor kiezen om vakgroepen helemaal af te schaffen.

De vraag is echter: leidt dit ‘of-of’ denken niet tot ‘het kind met het badwater weggooien’? Wil je als professional immers goed blijven in je vak en dat vak blijven ontwikkelen binnen de organisatie, dan heb je samenwerking met vakgenoten nodig. Kortom: vakgroepen hebben een belangrijke functie voor de ontwikkeling van individuele professionals en van het vak binnen de organisatie, ook al lukt het op dit moment veel vakgroepen nog onvoldoende om die functie goed te vervullen.

De rol van het management

In het al dan niet goed functioneren van die vakgroepen speelt het management natuurlijk ook een rol. Leidinggevendenden denken al snel: ‘het zijn hoogopgeleide

professionals, die weten wat ze te doen staat, dus dat komt wel goed.’ Of ze denken: ‘ik moet ze ruimte geven, professionele autonomie, en me er niet te veel mee bemoeien.’

Echter, het als leidinggevende afstand nemen van vakgroepen en het min of meer loslaten, om welke reden dan ook, is over het algemeen niet behulpzaam voor het functioneren van die vakgroepen. Want zoals gezegd is het voor deze groepen al moeilijk om een goede manier van werken te vinden. Veel leidinggevendenden hebben vooral een-op-een contact met professionals en zelden of nooit met een vakgroep als geheel. Terwijl

De rol van het management zit vooral in het gezamenlijk bepalen van de opgave en vervolgens de vakgroep faciliteren waar nodig

juist daar de vak- en professionele ontwikkeling moet plaatsvinden. Wij verwachten dat het helpt als leidinggevendenden regelmatig het gesprek voeren met een vakgroep over wat hun opgave is en hoe ze die denken te bereiken, wat ze daar eventueel nog in nodig hebben, etc. De rol van het management zit vooral in het gezamenlijk bepalen van de opgave en vervolgens de vakgroep faciliteren waar nodig, om zich te ontwikkelen om hun opgave zo zelforganiserend mogelijk te realiseren.

De rol van de professional

Professionals vinden de samenwerking in een vakgroep soms moeilijk, omdat autonomie een belangrijk kenmerk is van professionals. Dit wordt door hen veelal gezien als ‘onafhankelijk’ en ‘individueel’ (Moomaw, 2005). Samenwerken voelt voor professionals vaak als iets van die autonomie opgeven. Je kunt dan immers niet meer altijd doen wat je zelf goed vindt. Echter, in een tijd waarin er steeds meer moet worden samengewerkt, wordt het uitleggen van het begrip autonomie als ‘individueel’ en ‘onafhankelijk’ steeds meer uitgedaagd, zo concluderen Vangrieken, Grosemans, Dochy & Kyndt (2017). Dus autonomie, als zelfstandig en



Figuur 1. Continuüm van individueel werken naar volledig als team werken

individueel, lijkt op gespannen voet te staan met samenwerken. Maar sinds de jaren '90 is er al een verschuiving gaande in de definities van autonomie, waarin autonomie steeds meer gaat over samenwerken. Bijvoorbeeld, de reflectieve autonomie van Deci & Ryan (1991) gaat uit van onderlinge afhankelijkheid in plaats van individuele onafhankelijkheid, en includeert dus samenwerken.

Helaas concluderen organisaties dus nogal eens 'die vakgroepen werken niet, dus we stoppen ermee', in plaats van te zoeken en te onderzoeken hoe het komt dat het niet werkt en of het op een andere manier wel kan werken. Zowel professionals als managers weten veelal niet op welke andere manier ze het werken in vakgroepen goed kunnen organiseren. We gaan nu verder in op hoe het anders kan.

Begin vanuit een ideaal

Hoe zijn we gestart met de vakgroepen? Met elke vakgroep die meedoet in het onderzoek hebben we afgesproken dat we hen een aantal werkbijeenkomsten 'begeleiden', om samen te zoeken en te onderzoeken hoe de werkwijze in de vakgroep eruit zou kunnen zien.

Helaas concluderen organisaties nogal eens 'die vakgroepen werken niet, dus we stoppen ermee'

Wij hebben duidelijk aangegeven dat wij het ook nog niet weten en bovendien ook niet precies weten hoe die bijeenkomsten eruit gaan zien, maar dat we graag samen met hen op weg gaan. Spannend voor ons en voor de vakgroepen. Tegelijkertijd lijken de vakgroepen ook blij dat ze zelf invloed hebben en we samen gaan ontdekken wat wel en wat niet, of minder goed, werkt.

In de eerste werkbijeenkomst hebben we kort het verschil tussen teams en groepen geïntroduceerd en het continuüm van Vangrieken et al. (2017) toegelicht. Bij sommige vakgroepen leverde dit al opluchting op. Ineens leek er ruimte te ontstaan: 'we hoeven dus niet per se als team te werken, we kunnen ook zoeken naar andere manieren van samenwerken.' Er was echter ook een vakgroep die bijna beledigd was en toch echt vond dat ze een goed functionerend team waren, 'want als er ziekte is vangen we dat altijd met elkaar op, dat kunnen we heel goed samen'. Echter, ook in deze groep ontstond gaandeweg hun ontdekkingsreis steeds meer het besef dat ze als hele vakgroep geen team zijn, en ook niet kunnen zijn, en dat dat prima is.

Na de introductie van het continuüm van individueel werken tot werken als een team, hebben we tijdens de eerste bijeenkomst allereerst gedroomd aan de hand

van de volgende vragen: Hoe zou de ideale vakgroep er voor jou uitzien? Wat zou je willen dat die vakgroep oplevert voor jouzelf, voor de klant en de organisatie? Hoe zou de ideale samenwerking er dan uitzien? Elk vakgroeplid schreef eerst een eigen verhaal, zodat iedereen in de groep gehoord zou worden. Die verhalen werden aan elkaar voorgelezen. In vakgroepen die groter waren dan acht vakgroepleden werd het voorlezen in subgroepen gedaan. Vervolgens werd daar op doorgevraagd en gezocht naar het gemeenschappelijke verhaal. Opmerkelijk was dat er in elke vakgroep snel overeenstemming was over dat gemeenschappelijke verhaal, over hoe de ideale vakgroep eruitziet.

We keren even terug naar ons voorbeeld van de vakgroep wondzorg. Daar schetste iedereen min of meer hetzelfde beeld: dat ze graag meer en intensiever wilden samenwerken in kleinere groepen. Dat gebeurde deels ook al, doordat ze met een kleinere groep collega's samenwerken in een regio binnen het hele werkgebied. Dit gecombineerd met af en toe samenwerken – maar dus veel minder intensief en frequent – met de hele vakgroep. Dit beeld is nog heel grofmazig, maar fijn was dat dit beeld van iedereen ongeveer gelijk was en er ook bij iedereen echt een wens was om het anders te gaan doen.

De vakgroepopgave

De volgende stap was om samen met de vakgroep de gedeelde opgave te formuleren. Waar ben je als vakgroep van en waar ook niet van? Deze stap vonden de meeste vakgroepen een stuk moeilijker. Het leek een gesprek dat nog niet eerder was gevoerd. Dit vonden we verbazingwekkend, omdat leidinggevenden soms niet tevreden zijn over de vakgroepen, maar blijkbaar niet een gesprek voeren over welke bijdrage ze van een vakgroep verwachten.

Bij het formuleren van de opgave, hadden de vakgroepen regelmatig wat hulp nodig. Bijvoorbeeld, een vakgroep van verpleegkundigen die verantwoordelijk is voor het verpleegtechnisch handelen in de organisatie bedacht zelf niet dat het verpleegtechnisch handelen in hun opgave moest zitten. Dat was voor hen bijna te vanzelfsprekend, zodat ze het over het hoofd zagen. In die opgave hebben we met de vakgroepen gezocht naar: waar ben je nu als hele vakgroep met elkaar van en wat beleg je wellicht in kleinere of andere geledingen? Ruwweg hebben de vakgroepen als geheel vooral een opgave in het ontwikkelen van het vak binnen de organisatie en deels het gezamenlijk zorgdragen voor de eigen professionele ontwikkeling in het vak. Als dat je opgave is, hoe organiseer je dan het werk samen?

Organiseren van het werk

Vanuit de gezamenlijke opgave en opgaven voor deelgroepen is de vraag: hoe organiseer je het werk dan samen? Hoe frequent ontmoet je elkaar en op welke wijze geef je dat goed vorm?

Een aantal van de grotere vakgroepen in het onderzoek is uitgekomen op een soort driedeling. Vakontwikkeling, de eigen professionele ontwikkeling en het jaarplan vragen om gezamenlijke inspanning van de hele vakgroep. Sommigen willen daarvoor elk kwartaal een dagdeel met elkaar werken, anderen kiezen voor twee keer in het jaar een hele dag. Ze realiseren zich dat je zo'n dagdeel of hele dag goed moet ontwerpen, waarin je met kennis-activerende werkvormen ieders input in de vakgroep benut. Daarvoor gaan ze ondersteuning vragen bij collega's van leren en ontwikkelen in hun organisatie.

Daarnaast organiseren ze tweewekelijks een werkoverleg in de deelgroepen; dat zijn eigenlijk wel teams volgens de eerdere definitie van een team. Elke deelgroep vaardigt een collega af, die samen een overall team vormen. Zij onderhouden de contacten met de manager en zorgen dat de ideeën, werkwijzen en dergelijke vanuit de deelgroepen worden gedeeld en op elkaar afgestemd blijven.

Tot slot

Is dit nu zo'n grote verandering, vraag je je misschien af? Enerzijds is het natuurlijk niets nieuws, anderzijds is het een compleet andere werkwijze voor deze vakgroepen. We merken nu al dat deze manier van werken veel meer energie geeft en leidt tot een grotere betrokkenheid. En natuurlijk is het nog zoeken naar wat je waar bespreekt en doet, met wie precies en hoe vaak. Dat samen zoeken en onderzoeken geeft ruimte. Professionals voelen zich vaak een soort van 'gevangen' in de routines waar ze inzitten. Ze voelen, of creëren, niet de ruimte om er eens van een afstand naar te kijken of dit de slimste manier van werken is, of dit bijdraagt aan vakontwikkeling, aan jezelf als professional, aan de klant en aan de organisatie.

We zijn pas net onderweg met dit onderzoek, maar wilden deze eerste inzichten graag delen in de hoop dat meer organisaties zich gaan afvragen in wat voor soort groepen er eigenlijk wordt gewerkt in de organisatie – en of die groepen effectief werken of dat het beter kan. ●

Literatuur

- Boon, P. (2019). Vakgroepen afschaffen in de zorg? Let op de valkuilen voor de nieuwe samenwerking. Blog opgehaald van <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/vakgroepen-afschaffen-in-de-zorg-let-op-de-valkuilen-voor-de-nieuwe-samenwerking>
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (1991). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. In R.M. Steers & L.W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp. 4-58). New York: McGraw-Hill.
- Derksen, K. (2021). *Goed teamwork. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Amsterdam: Boom uitgeverij.
- Moomaw, W.E. (2005). *Teacher perceived autonomy: A construct validation of the teacher autonomy scale*. (Doctoral).
- Vangrieken, K., A. Boon, F. Dochy & E. Kyndt (2017). Group, team, or something in between? Conceptualising and measuring team entitativity. *Frontline Learning Research*, 5(4), 1-41. doi:10.14786/flr.v5i4.297
- Vangrieken, K., F. Dochy, E. Raes & E. Kyndt (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17-40. doi:10.1016/j.edurev.2015.04.002
- Vangrieken, K., I. Grosemans, F. Dochy & E. Kyndt (2017). Teacher autonomy and collaboration: A paradox? Conceptualising and measuring teachers' autonomy and collaborative attitude. *Teaching and Teacher Education*, 67, 302-315. doi:10.1016/j.tate.2017.06.021
- Wageman, R., H. Gardner & M. Mortensen (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 301-315. doi:10.1002/job.1775
- West, M. (2012). *Effective teamwork. Practical lessons from organizational research*. (3 ed.). Chichester: British Psychological Society and John Wiley & Sons, Ltd.



Dr. Karin Derksen werkt als zelfstandige aan team- en leiderschapsvraagstukken en doet daar onderzoek naar als waarnemend lector bij Aeres Hogeschool Wageningen. Daarnaast geeft ze les aan twee masteropleidingen. www.karinderksen.nl



Mareen van Londen - van de Beek is Learning & Development specialist in de zorg en werkt aan leiderschaps-, team- en organisatieontwikkeling. Met als missie om professionals, teams en organisaties tools aan te reiken voor continue verandering.



Joke van Alten werkt als manager leren en ontwikkelen bij De Zellingen. Zij houdt zich bezig met het verbinden van werken en leren en is geïnteresseerd in het leren en samenwerking in teams.



Ingeborg Weltevrede werkt bij de provincie Zuid-Holland als veranderkundig begeleider. Haar expertise is professionele ontwikkeling. Zij begeleidt professionals in vakgenootschappen, opgaveteams en netwerken. Dat levert hun stevigheid op in de dagelijkse praktijk.



Drs. Elly van den Berg Thomassen werkt deels op de Christelijke Hogeschool Ede als senior-adviseur Leren en Ontwikkelen, deels als zelfstandige aan organisatievraagstukken op het snijvlak van leren, identiteit en spiritualiteit. Ze doet onderzoek naar de rol van spiritualiteit in de ontwikkeling van professionals.