

MET SNORKEL EN ZWEMBROEK OP HET VOETBALVELD

Samenwerken in een nieuw team

En dan ben je als professional lid van een nieuw team. Met andere professionals die je niet kent en hun eigen achtergrond hebben. Shirine Moerkerken, auteur van Hoe ik verander, spreker op het welzijnsdebat van 9 december, legt uit waarom je dan ‘je hele hebben en houden hebt in te brengen.’

‘H et is makkelijk om over samenwerken en veranderen wijsheden te debiteren. Dat je als team bijvoorbeeld niet alleen over de inhoud moet praten, maar ook over je wijze van samenwerken. Of dat leidinggevenden van professionals die in een nieuw team zitten, eigenlijk niet meer moeten sturen. Dat hoor je dan, je denkt: ja, dat is zo. Maar heb je dan instrumenten in handen? Verder je dan daardoor? Ik denk dat we een fundamenteel gesprek te voeren hebben. Het punt is dat als je in een nieuw samenwerkingsverband begint, je al “vast” zit. Voorbeeld: sommige professionals in zorg en welzijn worden nu geacht te werken als generalist, maar ze zijn groot geworden met bepaalde ideeën, beroepsopvattingen, definities. Daar hebben ze jarenlang trainingen voor gehad, zijn ze voor naar congressen geweest. Dat wordt ook nog steeds gevoed. Door wetgeving, inspectie, de leiding van de organisatie waar je in dienst bent. Die men-

sen vraag je nu uit hun specialisme te stappen. Bij een gezin naar binnen te stappen en “breed” te kijken in plaats van met de bril die ze al jaren op hadden. Dat kunnen ze dus niet, in ieder geval niet gelijk. Het is alsof je op een voetbalveld gezet wordt met een snorkel en in een zwembroek. Mensen zitten altijd “vast”. Mensen hebben per definitie patronen. Het is logisch, nuttig dat je je ’s ochtends niet afvraagt of je eerst gaat douchen of eerst je kleren aandoet. Maar je context kan veranderen, dan kunnen patronen niet meer kloppen. Dat is wat nu in zorg en welzijn gebeurt. Bekende patronen functioneren niet meer, sterker nog, ze zijn disfunctioneel geworden. En die mensen die vast zitten, die komen in een nieuw verband bij elkaar, bijvoorbeeld in een wijkteam. Dan gebeurt er nogal wat, hoor. Dat krijg je er met een training niet uit. Dat vraagt om nieuwe condities, de taak van bestuurders, directeuren en managers. En het vraagt om zelf-

reflectie. Van de individuele professional, van het team. Wat betekent het voor ons, voor ieder van ons, dat wij in een nieuwe context bij elkaar gekomen zijn?

Functioneel conflict

Mensen die voorheen binnen een specifieke beroepsgroep teamleider waren, worden nu gevraagd om zo’n nieuw team te coachen. Daar krijgen ze dan vijf uur per maand voor. Dat is dus te weinig. Wat je bij professionals in zorg en welzijn ziet, is dat ze daar dus niet over onderhandelen. Nee, ze zetten hun schouders eronder. Vervolgens lopen ze vast, gaan ze terug naar hun leidinggevende, maar ze kunnen niet benoemen waarom het vastloopt. Het lukt gewoon niet, hoor je dan. Je hebt als je in een nieuw team begint te onderzoeken – gezamenlijk en bij jezelf – welke patronen en gewoontes je zelf meebrengt. Onderhandelen over condities, reflecteren, oefenen met nieuw gedrag, het vraagt alle-



maal om een waardevrije omgeving. Een omgeving waar niet gelijk geoordeeld, geleid wordt. Dat vraagt om tijd, om bijsturen als er wel wordt geoordeeld. Die omgeving hebben bestuurders, managers te creëren. Ja, wat ik voorstel, vraagt nogal wat van professionals, van de mensen in de teams, van de leidinggevendenden van die professionals. Je moet op een functionele manier de confrontatie aangaan. Met jezelf, met je collega's. Heel veel teams bespreken als ze beginnen wel het ideaalbeeld. Wat willen ze bereiken? Meestal worden ze het daar wel over eens. Maar kun je het vervolgens ook hebben over de verschillen? Over de belangen? Neem je tijd om van elkaar te weten te komen wat ieders achtergrond is, professioneel en menselijk, en zo een beeld te krijgen wat hij of zij meeneemt in het werk? Maatschappelijk werker, wat is dat eigenlijk, wat heb je geleerd, wat zijn je gewoontes? Spreek je uit wat je vooroordeel over een bepaald beroep is, hoe je tegen iemand aankijkt zonder dat je iemand goed kent?

En je hebt die gezamenlijke reflectie te onderhouden. Het is normaal als er weer belangentegenstellingen opduiken. Die heb je uit te knokken. Als iemand er vooral lijkt te zitten om cliënten voor zijn eigen organisatie te werven, dan heb je het daarover. Niet beschuldigend, maar constructief. Waarom gebeurt dit? Zijn we het erover eens dat het gebeurt? Als iemand zegt dat ze geen uren heeft van haar baas, dan dus niet "ja, daar kun je ook niks aan doen" en dat dan iemand anders harder gaat lopen. Dan krijg je van die onderhuidse wreveld. Je hebt het aan te gaan, ik vind dat bij professionaliteit horen. Je hebt je hele hebben en houden in te brengen. Ook die delen van jezelf waar je jezelf misschien wel voor schaamt. Ik zat laatst bij een teambespreking waarin het ging over een licht verstandelijk beperkte tiener die zich seksueel grensoverschrijdend gedroeg. Zijn begeleiders gingen daar op focussen, specialisten erbij en zo. Maar wat zei de begeleider van de groep? Die vroeg of ze eens op konden houden

met die normatieve oordelen. En zichzelf de vraag konden stellen waarom die jongen dit gedrag nou eigenlijk vertoonde. Wat heb jij, de professional, gedaan om ervoor te zorgen dat deze jongen zo weinig perspectief had dat hij zulk gedrag ging vertonen? Dat zijn confronterende vragen en die hebben we elkaar te stellen.

Ik ben bezorgd over de transitie. Steeds meer krijg ik opdrachten waar het al is misgegaan. Ik zie teveel professionals in zorg en welzijn gewoon aan de slag gaan met wat ze door hun leidinggevende, door de gemeente aangereikt krijgen. Maar zorg nou eerst dat de context waarin je gaat werken goed is. ■

Shirine Moerkerken is een van de sprekers op het Welzijnsdebat, 9 december aanstaande. Centrale thema's zijn de sociale wijkteams en de dilemma's die ze met zich meebrengen. Meer informatie: www.zorgwelzijncongressen.nl.