

Bundel II — Teamgericht organiseren rond het werk

INLEIDING

Teamgericht werken wordt vaak voorgesteld als een kwestie van houding, samenwerking of cultuur. Alsof teams vooral beter moeten leren praten, reflecteren of elkaar aanspreken.

Deze bundel vertrekt vanuit een andere aanname: teamgericht werken staat of valt niet met gedrag, maar met inrichting. De vraag is niet hoe teams zich moeten gedragen, maar wat er georganiseerd moet worden opdat professioneel oordeel gezamenlijk gedragen kan worden.

Organiseren is nooit neutraal. Ontwerpkeuzes bepalen waar beslissingen genomen worden, wie verantwoordelijkheid draagt en wat er gebeurt wanneer belangen botsen. In scholen blijft dat vaak impliciet. Men spreekt over vertrouwen, maar organiseert voorzichtigheid.

Deze bundel beschrijft teamgericht organiseren niet als methode, maar als voorwaarde: een ordening die maakt dat het werk niet uiteenvalt in losse handelingen, maar samenhang behoudt.

1. Waarom teamgericht werken niet vanzelf ontstaat

Een school kan teamgericht willen werken en toch het tegenovergestelde doen. Men zegt: teams centraal. Maar laat teams werken in een organisatie die daar niet op is ingericht.

Dat is geen vertrouwen.

Dat is verwaarlozing.

Zonder duidelijke ordening wordt samenwerking afhankelijk van goodwill. En goodwill is geen organisatieprincipe. Wat niet is ingericht, moet worden opgevangen door individuen.

Teamgericht werken vraagt voorafgaande keuzes: waar vindt het werk plaats, wie draagt waarvoor verantwoordelijkheid en wat hoort daar niet thuis? Zolang die vragen worden vermeden, blijft teamgericht werken een intentie zonder consequenties.

2. De TAO-paradox — waarom half invoeren altijd faalt

Teamgericht organiseren vraagt een heldere keuze. Niet alles kan tegelijk blijven bestaan. Oude structuren verdwijnen niet vanzelf wanneer nieuwe woorden worden ingevoerd.

Wanneer scholen TAO half invoeren, ontstaat schijnverandering. Teams krijgen verantwoordelijkheid zonder invloed. Besluiten blijven elders liggen. Het gevolg is frustratie en terugtrekking.

Wie geen ontwerp durft vast te stellen, laat professionals werken zonder grond onder hun oordeel. Dat is geen openheid, maar uitstel van verantwoordelijkheid.

3. Het geheel leren zien — waarom een organisator nodig is

Wat niet zichtbaar is, kan niet worden gedragen.

Zonder een samenhangend beeld van de organisatie raakt werk versnipperd. Beslissingen stapelen zich op zonder samenhang. Teamoverleg wordt gesprek zonder richting.

Een organiserer maakt zichtbaar waar het werk gebeurt en hoe onderdelen zich tot elkaar verhouden. Niet om te beheersen, maar om gezamenlijk oordeel mogelijk te maken.

Begrijpen zonder organiseren blijft praten.
Organiseren zonder begrijpen wordt dwang.

4. De procesbegeleider — geen rol, maar een voorwaarde

Zonder procesbegeleiding valt teamgericht werken uiteen in losse initiatieven.

De procesbegeleider bewaakt niet de inhoud, maar het proces waarin gezamenlijk oordeel kan ontstaan. Hij beschermt ritme, samenhang en besluitvorming.

Een school zonder deze rol vertrouwt op toeval. Dat is geen autonomie, maar vrijblijvendheid.

5. De dubbele ruis — verantwoordelijkheid zonder knoppen

Wanneer teams verantwoordelijk worden gemaakt zonder beslisruimte, ontstaat ruis. Wanneer schoolleiders verantwoordelijk blijven voor uitkomsten zonder invloed op het dagelijks werk, ontstaat dezelfde ruis.

Dit is geen communicatieprobleem.
Het is een ontwerpfout.

Zonder samenhang tussen verantwoordelijkheid en invloed verdwijnt oordeel. Wat overblijft is afstemming, controle en terughoudendheid.

6. Goedbedoeld invoeren is niet genoeg

Teamgericht werken vraagt consistentie. Ontwerpkeuzes moeten worden doorgevoerd, ook wanneer dat spanning oplevert.

Wie uitzonderingen blijft maken, ondergraaft het geheel. Niet uit onwil, maar uit ongemak.

Ordering vraagt vasthouden.
Niet omdat het eenvoudig is,
maar omdat zonder orde geen gezamenlijk oordeel kan bestaan.

SLOT — Organiseren is moreel werk

Organiseren bepaalt niet wat goed is,
maar wie mag oordelen over wat passend is.

Wie zegt dat teams het moeten doen,
maar het ontwerp niet draagt,
laat mensen werken zonder bescherming.

Teamgericht werken vraagt geen vertrouwen in mensen,
maar verantwoordelijkheid voor het geheel.