

Teams: Top of Treurnis?

Sietske Waslander

Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid, 2016, 28(4): 237-238

In de huidige tijdgeest hebben ideeën over een participatie-samenleving, burgerinitiatieven en zelforganisatie het tij flink mee. Het draait allemaal om 'zelf'. Mensen organiseren hun leven tegenwoordig liever zelf en kunnen het ook beter zelf, zo is de gedachte. Dat geldt niet alleen thuis en in de vrije tijd, maar ook in het werk. Dat manifesteert zich niet alleen in de stijging van het aantal zelf-standigen, maar ook in de populariteit van zelf-sturende, zelf-verantwoordelijke of zelf-organiserende teams binnen bedrijven en instellingen.

Ook in het onderwijs zijn teams helemaal hot. Het werken in teams wordt gezien als dé manier om verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen en professionals ook daadwerkelijk zeggenschap te geven. Dat zal de arbeidsvreugde én de kwaliteit van het onderwijs ten goede komen. Ook veel leraren zijn enthousiast over het idee van zelfstandige teams. Dat is goed te begrijpen. Hans Vermaak vat de drijfveren van professionals prachtig samen onder de noemers van drie boze b's en drie vrolijke v's. Professionals kunnen slecht tegen bazen, beleid en bureaucratie en worden juist blij van vrijheid, hun vak en vakgenoten.

De gedachte van teams – of die nu resultaatverantwoordelijk, zelfsturend of zelforganiserend zijn – appelleert aan die drijfveren. De impliciete belofte van het werken in teams is dat er meer vrijheid is en dat de baas er niet of nauwelijks meer toe doet. Dat leraren met hun vak bezig kunnen zijn, in plaats van met 'beleid van boven'. En dat ze kunnen uitwisselen en samenwerken met vakgenoten, in plaats van verstrikt te raken in een ondoorgroendelijke bureaucratie.

Nu wordt er al decennia lang onderzoek gedaan naar het functioneren van teams. Daaruit blijkt dat tal van impliciete beloften over het werken in teams op z'n minst naïef zijn. Zo komen goed functionerende teams zonder vorm van leiderschap bijna niet voor. Verreweg de meeste teams zijn gebaat bij een teamleider die, hoe je het ook wendt of keert, sturend optreedt. Een andere les uit dat onderzoek is dat het werken in teams niet bij alle soorten werk evenveel kans van slagen heeft. Het komt er eigenlijk op neer dat teams pas kunnen werken als teamleden ook daadwerkelijk en heel praktisch samen (moeten) werken. Bijvoorbeeld omdat ze gezamenlijk iets ontwikkelen. Of heel simpel omdat het werk van de een afhankelijk is van het werk van de ander (taakinterdependentie). Teams voegen daarom lang niet bij alle soorten werk iets toe.

Een derde constatering gaat over sociale relaties. In teams is er (zeker) niet minder controle, maar neemt controle een andere vorm aan. Kort gezegd: de hiërarchische controle door een baas wordt verruild voor de sociale controle van teamgenoten. Die onderlinge sociale controle is essentieel voor het opbouwen en onderhouden van het onderlinge vertrouwen. Je moet als teamlid namelijk kunnen weten of je vertrouwen in de ander gerechtvaardigd is en blijft.

Vertalen we deze inzichten naar het onderwijs, dan is het een spannende vraag of het onderwijs zich leent voor het werken in teams. Dat zal onder meer afhangen van de manier waarop het werk wordt georganiseerd en van de mate waarin leraren zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor een hele opleiding en niet alleen voor een leerjaar of een vak. Bovendien is het vanuit het perspectief van de individuele leraar nog maar de vraag hoe het werken in teams zich verhoudt tot ervaren autonomie. Misschien is het beter te verteren als collega's en niet de baas controle uitoefent, feit blijft dat mensen elkaar juist in teams dicht op de huid zitten.

Als professionals in teams werken moeten we aan de drie boze b's en de drie vrolijke v's de drie twijfelachtige t's toevoegen: teamleiders, teamtaken en teamgenoten. Het zal van die t's afhangen of een team top of treurnis is.