

Succesvolle multidisciplinaire teams in de praktijk

1. Inleiding

“Samenwerken is een haast onmogelijke klus, die veel vraagt van het coördinatievermogen van organisaties en mensen die op de grensvlakken van de organisaties werken, want er zijn geen systemen en routines op het snijvlak tussen wonen, werken, zorg en leren.”
(Initiatiefnemer Münchhausenbeweging, uit: Vos, De Münchhausenbeweging).

“Natuurlijk de bedoelingen zijn allemaal goed. De mensen in de uitvoering werken allemaal keihard. Maar elke instantie heeft de neiging de problemen te zien vanuit de eigen invalshoek. Het blijft moeilijk om institutionele stroperigheid te laten plaatsmaken voor het nemen van verantwoordelijkheid die tot oplossingen leidt. Toch moet dat. Dat vraagt in de komende jaren daarom dwingende aandacht: wij moeten onze uitvoering verbeteren.”
Nieuwjaarstoespraak burgemeester M.J. Cohen, 1 januari 2008, uit: Van Delden, Sterke netwerken).

2. De structuur en de bijbehorende processen

Het bijzondere aan multidisciplinaire teams is dat de diverse partijen binnen het team samenwerken om zaken die van belang zijn voor de complete keten van elkaar te krijgen. Professionals van diverse organisaties gaan met elkaar samenwerken. Je kunt dit een horizontale wijze van samenwerking noemen. Immers, binnen het multidisciplinaire team heerst een zekere mate van gelijkwaardigheid tussen deze professionals. Daarnaast blijven de professionals meestal in dienst bij hun eigen organisatie waar zij deel uitmaken van de verticale kolom van aansturing.

Het feit dat de professionals uit verschillende organisaties komen, betekent tevens dat er sprake is van diverse culturen. Er zit verschil in de manier van leidinggeven, in de mate van hiërarchie en nauw hiermee samenhangend, de mate van handelingsvrijheid. Verder is het opleidingsniveau van de diverse managers en professionals niet altijd gelijk. Met het inrichten van een multidisciplinair team moet er rekening worden gehouden met deze verschillen en belangen.

Indien dit niet gebeurt kunnen deze verschillen voor fricties gaan zorgen en uiteindelijk leiden tot stagnatie in het proces.

Belangrijke vragen die hierbij kunnen spelen zijn: Gaat een medewerker volledig werken in het nieuwe team of slechts een gedeelte van de tijd? Is voor medewerkers binnen het team duidelijk wat hun rechtspositie is? Kunnen er rechten aan de nieuwe positie worden ontleend naar de toekomst toe? Wie betaalt het salaris? Wie voert het functioneringsgesprek met de medewerker? Wat kunnen de gevolgen zijn voor de verdere loopbaan? Welke groei- en ontwikkelmogelijkheden levert het werken in het team op? Enzovoort.

In 'sterke netwerken' omschrijft Van Delden (2009) het als volgt:

"Hoe brengen we verschillende gegevens, methoden, verantwoordelijkheden en communicatiestijlen bij elkaar? Wat moeten we combineren, wat houden we apart? Het beroep op de persoonlijke flexibiliteit en stressbestendigheid van de deelnemers is groot. Soms moeten professionele werkwijzen en mensbeelden worden 'ingeleverd' ten gunste van een gezamenlijke methode waarvan de waarde nog maar moet worden bewezen. In deze fase treden regelmatig ook misverstanden, fricties en conflicten op. De betrokkenen spreken elkaars taal niet, hanteren andere begrippen of indelingen binnen dezelfde werkelijkheid en moeten accepteren dat die relatief en soms zelfs onhandig zijn."

Het inrichten van een multidisciplinair team vraagt dus om het maken van goede afspraken tussen de diverse partijen. Natuurlijk zijn een gedeelde visie, betrokkenheid en vertrouwen primair van belang maar daarnaast moeten zaken ook goed worden geregeld. Medewerkers hebben om goed te kunnen functioneren behoefte aan duidelijke en stabiele kaders, concrete opdrachten, voldoende mandaat en steun van bovenaf. Onduidelijke signalen en afspraken zorgen voor verwarring en stagnatie. Het maakt medewerkers onzeker en leidt vaak tot een klaagcultuur.

Vos (2010) geeft een vijftal structuurkenmerken die een rol spelen bij het inrichten van een multidisciplinair team: formaliteit, onderlinge betrokkenheid, centralisatie, complexiteit en heterogeniteit. Alle 5 de kenmerken zijn te definiëren als assen waarop positie bepaald moet worden. Vooraf of gaandeweg.

1. Formaliteit

Met formaliteit bedoelen we de mate waarin regels, procedures en beleid van invloed zijn op de manier van werken. In de organisaties waar de medewerkers uitkomen is de graad van formaliteit over het algemeen vrij hoog en is dus een belangrijk deel van de werkwijze en de besluitvorming aan regels en procedures gebonden. In het multidisciplinaire team zal dit anders gaan werken. Daar is sprake van een grotere mate van informaliteit en wordt er meer naar de geest van de afspraken gewerkt dan naar de letter. De mate waarin formaliteit speelt, of met andere woorden, wat de professional zelfstandig mag en kan, moet echter wel onderwerp van dialoog zijn.

2. Onderlinge betrokkenheid.

Hierbij gaat het om de mate waarin er samen wordt gewerkt en de hechtheid van deze samenwerking. Gesteld kan wel worden dat de onderlinge betrokkenheid van groter belang wordt naarmate er minder sprake is van formaliteit. Als er minder teruggevallen kan worden op regels en procedures wordt onderling vertrouwen van groter belang. Als daarnaast ook nog van professionals wordt verwacht dat zij soms risico's nemen dan neemt de noodzaak van onderlinge betrokkenheid nog toe. Een grote mate van onderlinge betrokkenheid kan ook een aantal ongewenste effecten hebben. Groepsdruk kan ertoe leiden dat professionals zich gaan conformeren aan een bepaalde werkwijze terwijl ze er niet achter staan, group-think kan ertoe leiden dat de groep niet meer openstaat voor signalen vanuit de buitenwereld en uitsluitingsmechanismen kunnen ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers, bijvoorbeeld doordat na verloop van tijd een nieuwe organisatie zich bij de keten aansluit, niet worden geaccepteerd.

3. Centralisatie

Bij centralisatie gaat het over het machtsvraagstuk. Een hoge graad van centralisatie hangt samen met sterke hiërarchie. Een multidisciplinair team gedijt het beste bij een lage graad van centralisatie waardoor de professionals een grote mate van

zelfbeschikking hebben. Afhankelijk van de graad van centralisatie die de medewerker gewend is, zal hij dit aantrekkelijk vinden of juist moeilijk te hanteren.

4. Complexiteit

De graad van complexiteit houdt vooral verband met het aantal partners die samenwerken in het multidisciplinaire team en met het belang van de resultaten die behaald moeten worden. De neiging bestaat vrijwel altijd om de structuren complexer te maken naarmate het belang van de besluiten toeneemt. De gedachte hierachter is dat hiermee de risico's van falen verkleind worden. Aan de andere kant leidt deze zelfde neiging tot risicobeheersing vaak tot grote vertragingen in het proces, waardoor de voortgang in gevaar komt.

5. Heterogeniteit

De graad van heterogeniteit hangt nauw samen met de grootte van het speelveld. De keten in een kleine niche zal over het algemeen een vrij lage graad van heterogeniteit kennen. De professionals die met elkaar samenwerken hebben vaak ongeveer hetzelfde opleidingsniveau en een vergelijkbare werkervaring. Naarmate de keten uitgebreider wordt zal de graad van heterogeniteit gaan toenemen en de communicatie lastiger worden. Anderzijds zal vernieuwing gemakkelijker tot stand kunnen komen omdat er vanuit meerdere invalshoeken naar de problematiek kan worden gekeken.

Tot slot de 5 kenmerken in schema:

Begrip	Omschrijving
Formaliteit	De mate waarin regels, beleid en procedures van invloed zijn op de samenwerking
Onderlinge betrokkenheid	De mate van verbinding tussen leden van het samenwerkingsverband en de intensiteit van deze verbindingen
Centralisatie	De mate waarin beslissingsbevoegdheden zijn samengebracht bij één of bij een klein aantal partijen
Complexiteit	Het aantal verschillende elementen dat in lijn gebracht moet worden om tot besluitvorming te komen
Heterogeniteit	De mate van diversiteit van beroepsgroepen en posities van leden van het netwerk

Figuur 1: Structuurkenmerken van samenwerkingsverbanden (Vos, 2010)

Een belangrijk ander aspect bij het organiseren van multidisciplinaire teams wordt gevormd door de buitenwereld. 'De rest' van de organisaties blijft vaak nog op de 'oude' manier werken en dit geldt eveneens voor de organisaties die niet als partner mee doen in het multidisciplinaire team maar wel een positie hebben in de keten. Het is geen toeval dat de partners in de Münchhausenbeweging bureaucratie noemen als één van de kernproblemen: "Niet alleen de doelgroep ziet hierdoor door de bomen het bos niet meer. Ook de stadsmariniers hebben last van deze barrières. Zij worden gehinderd door de stroperigheid van de bureaucratie." (Vos, 2010)

De oplossing die zij daartegenover stellen om regel doorbrekend te werken, betekent voor de Münchhausenbeweging dat de bestuurders elkaar oproepen om rugdekking te bieden aan medewerkers die vanuit betrokkenheid en oplossingsgerichtheid regeloverschrijdend werken: "De hartenjagers (benaming voor de uitvoerende professionals, red.) zouden onze

nul-zes-nummers moeten hebben, zodat ze ons op ieder moment kunnen bereiken als ze in de problemen dreigen te raken doordat ze regels overschrijden.”

Verder bespreekt Van Delden (2009) nog twee andere valkuilen bij het inrichten van multidisciplinaire teams: schijnsamenwerking en eilandsamenwerking.

Schijnsamenwerking betekent dat de partners wel zeggen dat ze met elkaar willen samenwerken maar in de praktijk komt er niets van terecht. Vaak komt het nog wel tot een startconferentie en een projectplan maar daar blijft het dan bij. Schijnsamenwerking is vaak te herkennen aan het feit dat de discussies op een abstract niveau blijven hangen en niet concreet worden. Het ontbreekt de partijen aan de moed om daadwerkelijk stappen te zetten om te komen tot resultaten.

Bij eilandsamenwerking komen partijen wel een stuk verder. Het multidisciplinaire team wordt ingericht en de eerste resultaten worden geboekt. Maar daar blijft de samenwerking dan op hangen. Men is niet in staat om de geboekte resultaten te verbreden naar andere plekken in de keten. Langzaam loopt de energie weg uit het multidisciplinaire team en na verloop van tijd is van de oorspronkelijke ideeën niet veel meer over.

Als samenvatting van bovenstaande randvoorwaarden voor het succesvol inrichten van multidisciplinaire teams het volgende schema:

Negen richtlijnen voor sociale energie		
<u>Richtlijnen</u>	<u>Wat geeft energie?</u>	<u>Wat geeft stagnatie?</u>
Voortbouwen op bestaande samenwerking en vertrouwen	Deelnemers zelf een nieuwe opzet laten ontwerpen	Bestaande verbanden terzijde schuiven
Operationele grip krijgen op het probleem	Feitelijke 'foto' van de actuele situatie als basis nemen	Bestuurlijke besluiten als basis nemen
Uitvoeringsteams creëren	Investeren in werkprocessen en teamontwikkeling	Onzekerheid over opdracht en verantwoordelijkheden
Organisatie kleinschalig inrichten	Korte bespreekmomenten, kleine overlegsituaties	Te grote werkverbanden en vergaderingen
Afweging maken tussen gangmakers en volgers	Enkele 'trekkers', wel stevig aangesloten op het netwerk	Te veel collectiviteit geeft enkele partners 'hindermacht'
Bij de deelnemers pioniersgeest kweken	Stevig functieprofiel en status voor uitvoerende professionals	Inzet van 'marginale' medewerkers vanuit partners
Fricities manifest maken en conflicten laten escaleren	Spanningen omzetten in onderhandelbare oplossingen	Spanningen laten uitmonden in visiedebatten
Bovenliggende structuur uitvoering laten steunen	'Omhoog agenderen' van knelpunten op de werkvloer	Uitvoering(sproblemen) bij de professionals laten liggen
Overstijgende bestuurskracht ontwikkelen	Organisatiebestuurders zijn bereid om te 'snijden in eigen vlees'	Organisatiebestuurders sturen vanuit hun eigen 'kokers'

Figuur 2: Structuurkenmerken van samenwerkingsverbanden (Van Delden, 2009)

3. Stijl van werken

Het werken in multidisciplinaire teams stelt ook eisen aan de competenties van de professionals.

Van Delden (2009) zegt hierover: “Professionals met beperkte beroepsopvatting lopen hier dus vast. Degenen met een meer open en nieuwsgierige blik, die het uitdagend vinden om nieuwe dingen uit te proberen moeten de ruimte krijgen.” En verderop: “De belangrijkste taak voor professionals in een samenwerkingsverband is de volle verantwoordelijkheid te nemen voor het gezamenlijke resultaat. Ze moeten de durf hebben om grenzen te verleggen en om buiten de gebaande paden te treden, wil deze opdracht een kans van slagen hebben. Daarom is hun sleutelrol in de samenwerking te kenschetsen als het probleemoplossend *handelen* om de voorgenomen overstijgende doelen te bereiken. Vooral binnen startende samenwerkingsverbanden is het essentieel dat op de werkvloer mensen uit eigen beweging alle mogelijkheden uitproberen om het beoogde gezamenlijke resultaat te behalen. *Mean and lean* als het kan, *bending the rules* als het moet.”

De professional moet dus uit het kader kunnen en durven stappen en gaan handelen. Daar staat of valt het succes van het multidisciplinaire team mee. Om nog even naar het voorbeeld van de ‘hartenjagers’ binnen de Münchhausenbeweging te gaan. Het is goed dat zij de 06-nummers krijgen van de bestuurders. Maar het nut van deze actie komt alleen tot stand als de professional zichzelf in situaties durft te brengen waarbij hij dat 06-nummer ook nodig heeft. Medewerkers die strikt volgens regels en protocollen willen werken passen niet in een multidisciplinair team.

Een andere belangrijke voorwaarde voor succes is samenwerking. Juist omdat de professionals uit verschillende organisaties komen en elkaar dus vaak nog niet kennen is dit van groot belang. Daar komt nog bij dat de verschillende werkstijlen samenwerken extra lastig kan maken en zelfs tot fricties en irritaties kan leiden. Vooral in het begin is het dan ook van groot belang dat de professionals relatief veel tijd samen doorbrengen zodat ze elkaar leren kennen en het onderlinge vertrouwen gaat groeien.

Dit proces kan versneld worden door als leidinggevende de samenwerking op te bouwen vanuit de gemeenschappelijke visie en strategie van het multidisciplinaire team. Dat is immers de kern van het verhaal en de drager. Hieruit moet de inspiratie en de motivatie komen.

Verder benoemt Vos (2010) een doorlopende cirkel met 3 essentiële elementen: kansen creëren – zaken doen – succes vieren.

1. Kansen creëren. Kansen ontstaan niet vanzelf, ze moeten worden gecreëerd. Dat vraagt dus om een open mind. Vragen die hierbij van belang zijn: Wat gebeurt er in de omgeving? Wat kan de toegevoegde waarde van het multidisciplinaire team hierin zijn? Hoe gaan we dat aanpakken? Wie van ons is hier het beste voor toegerust?
2. En dan moet er worden gehandeld. Kansen zien is niet voldoende, er moet ook iets mee worden gedaan. De waarde zit in de actie. En dat betekent dus ook, zoals hierboven genoemd, dat de grenzen opgezocht moeten worden en soms ook moeten worden overschreden. En natuurlijk gaat er daarbij ook wel eens iets mis of ontstaat achteraf het besef: ‘dit had wellicht ook anders gekund’. De kunst is dan om dit als waardevolle leermomenten te zien en niet als een reden om de volgende keer maar niet meer te handelen.
3. Successen vieren is eveneens zeer essentieel. Vooral omdat we dat vaak vergeten te doen. Maar het stilstaan bij de successen is van groot belang om weer nieuwe

inspiratie op te doen, gemotiveerd te blijven en ten slotte om weer nieuwe kansen te gaan ontdekken.

4. De uitdaging

Organisaties werken in de praktijk vaak sterk leidergecentreerd in plaats van themagecentreerd. Regels, procedures en rollen staan centraal en iedereen is meer bezig met zijn eigen positie dan met het oplossen van de échte problemen. Dit leidt ertoe dat besluiten moeizaam tot stand komen, medewerkers gedesoriënteerd raken, het ziekteverzuim stijgt en afspraken niet serieus worden genomen en niet worden nageleefd.

En toch is dit nu nét nodig. Er kan onmogelijk worden gehandeld op een effectieve wijze vanuit een gevoel van urgentie als er geen overeenstemming is over wat de problemen zijn, waardoor die worden veroorzaakt en hoe ze mogelijkerwijs opgelost kunnen worden. Zonder doel, zonder focus worden medewerkers stuurloos en neemt het enthousiasme zienderogen af.

En natuurlijk is dit een lastig pad. De dieperliggende problemen waar de samenleving mee wordt geconfronteerd, de problemen uit de onderstroom, zijn complex, meervoudig en per definitie vaak niet écht oplosbaar. En toch zijn nu net dit de problemen waar een multidisciplinair team mee aan de slag moet. Daarvoor is het nodig dat er overeenstemming gaat ontstaan binnen het team over het probleem domein. Voor dit proces gebruiken we het begrip 'framing'. Een frame is een "interpretatief schema" dat het mogelijk maakt voor individuen om gebeurtenissen te "lokaliseren", waar te nemen, te identificeren en te duiden" (Goffman, 1974). Bij complexe problemen kan dit proces van framing alleen plaatsvinden door samen te werken. Alleen de meervoudige kijk zorgt er immers voor dat alle relevante aspecten van het probleem worden meegenomen. Het proces op weg naar dit gezamenlijke beeld verloopt per definitie op een redelijk ongestructureerde en chaotische wijze. Alle deelnemers hebben immers een andere achtergrond, andere ideeën, andere ervaringen en andere denkbeelden. Het gezamenlijke frame kan dan ook alleen maar tot stand komen als er sprake is van een open dialoog, waarbij medewerkers bereid en in staat zijn om voor elkaar open te staan, naar elkaar te luisteren en samen op zoek te gaan. Senge et al. (2006) gebruiken hiervoor het begrip 'uitstallen'. Hierbij gaat het om willen zien wat zich aandient, zonder oordeel en zonder zaken positiever of negatiever te willen maken dan ze zijn. Verder moet er gekeken worden vanuit het hart en niet vanuit het verstand. Door zo te kijken zal de samenhang zich aandienen en worden oplossingsrichtingen zichtbaar. Dit wordt door Senge terecht gedefinieerd als een proces van diepgaande verandering en als een proces van "zorgvuldig waarnemen, dialoog en verstillings".

5. Bibliografie

- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis*. Cambridge: Harvard University Press.
- Senge, P. S. (2006). *Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Den Haag: Academic Service.
- Van Delden, P. (2009). *Sterke netwerken - ketensamenwerking in de publieke dienstverlening*. Amsterdam: Van Gennep.
- Vos, J. (2010). *De Münchhausenbeweging - Beweging voor Ketensamenwerking*. Deventer: Kluwer.