

REVALIDATIE IN BEWEGING

Succesvolle projectteams

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	3
2	Uitgangspunten teamsamenstelling	3
3	Kritische succesfactoren	5
4	Teams in the lead	6

1 INLEIDING

Het samenstellen van een doorbraakteam/projectteam is van groot belang voor het kunnen behalen van de beoogde resultaten van Revalidatie in Beweging. Dit heeft onder andere te maken met de gekozen verandermethode (doorbraakmethode). In deze methode worden namelijk interventies in relatief kleine teams ontwikkeld, waarna alleen de gebleken succesvolle interventies op andere afdelingen of divisies worden ingezet.

In dit document geven wij een paar richtlijnen, overwegingen en tips om te komen tot succesvolle doorbraakteams. Hierbij hebben we onder andere gebruik gemaakt van de resultaten van het onderzoek, naar de factoren die de prestaties van de doorbraakteams in het Sneller Beter Pijler 3 programma beïnvloedden.

2 UITGANGSPUNTEN TEAMSAMENSTELLING

De doelstelling van het versnellingsprogramma Revalidatie in Beweging is om aanzienlijke verbeteringen te realiseren op de gebieden van zorglogistiek en procesinrichting. Het programma bestaat uit een voorbereidingsfase, een zorglogistieke analyse en het doorbraakproject. Ten aanzien van het projectteam ofwel doorbraakteam dat dit proces gaat 'trekken' zijn verschillende uitgangspunten van belang.

Op centrumniveau wordt gestreefd naar verspreiding van kennis en ervaring. Om dit te bewerkstelligen moet het projectteam in staat zijn om resultaten te vertalen en door te geven naar collega's binnen de organisatie. Bijvoorbeeld door het vertellen van de succesverhalen. Andersom gesteld moeten in het projectteam voldoende vertegenwoordigers zitten van de diverse inhoudelijk betrokken disciplines. Tevens moet in het team voldoende managementcapaciteit aanwezig zijn, danwel moet er voldoende managementkracht aan gekoppeld worden, zodat ook vanuit deze optiek voldoende mogelijkheden bestaan om kennis en ervaring te verspreiden naar de gehele organisatie. Het is dus van belang om bij de samenstelling van het team verder te kijken dan het behalen van resultaten in één bepaald team of op één bepaalde afdeling.

In eerste instantie richt het project zich doorgaans op één of hooguit enkele afdelingen. Vanuit dit perspectief bezien moeten in het projectteam in de eerste plaats natuurlijk de diverse betrokken disciplines voldoende vertegenwoordigd zijn. Mogelijk nog belangrijker dan dit is dat de leider van het team voldoende uitstraling en bindend vermogen heeft: draagvlak in het team én daarbuiten is cruciaal. Indien draagvlak als een mogelijk probleem wordt gezien, kan dit betekenen dat niet alleen de formele projectleider trekker wordt van het team, maar dat ook andere medewerkers taken en verantwoordelijkheden op dit terrein krijgen. (Uiteraard moeten deze dan wel goed worden afgebakend én moet één persoon verantwoordelijk blijven voor het totaal.)

Bij de samenstelling van het team moet gekeken worden naar eigenschappen van de afdeling(en) waar het project wordt uitgevoerd. Dit gaat verder dan de vertegenwoordiging van

diverse disciplines. Zo moet het team een afspiegeling zijn van de afdeling. Bovendien moeten de teamleden goed met elkaar kunnen samenwerken én bereid zijn samen de verantwoordelijkheid voor het project te nemen. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat iemand in het team wordt opgenomen die mogelijk niet direct een inhoudelijke bijdrage levert, maar wel een rol speelt in de verbinding tussen de teamleden, het team en de afdeling of de afdeling en de divisie - organisatie.

Binnen het team is het van belang dat er een aanspreekcultuur/gelijkwaardigheid onder de leden bestaat of ten minste ontstaat. Dit impliceert dat het niet wenselijk is om de verschillende disciplines volledig autonoom hun bijdrage of afgevaardigden aan het team te laten bepalen: vanuit het management moet goed gekeken worden naar de samenhang van deskundigheden én persoonlijkheden.

Als we kijken naar de individuele leden van de projectgroep, dan is van belang dat zij naast kennis en ervaring op hun vakgebied, voldoende gemotiveerd én in staat zijn om met een bredere blik naar de diverse (zorglogistieke) processen te kijken en verantwoordelijkheid willen nemen voor het 'totaal'. Het gaat dus niet alleen om de vertegenwoordiging van hun discipline, maar ook om het (kunnen en willen) investeren in elkaar en de gezamenlijke oplossing.

3 KRITISCHE SUCCESFACTOREN



In het sjabloon projectplan is de gewenste samenstelling voor multidisciplinaire projectteams enigszins vrijblijvend opgenomen. Zoals ook uit het bovenstaande blijkt, willen we idealiter projectteamleden hebben met voldoende kennis, betrokkenheid, vermogen en ervaring om doelgericht aan verbeteringen te kunnen werken. Kortom, er moet worden gezocht naar schapen met vijf poten. Hoewel dit streven natuurlijk goed is, willen wij vooral benadrukken dat het erom gaat dat in het team als geheel de diverse elementen en cruciale factoren voldoende geborgd zijn. Het is dus belangrijker om naar de capaciteiten van het team te kijken, dan naar de capaciteiten van de individuele leden! Aldus is het verstandig om achter diverse disciplines die in het team vertegenwoordigd moeten worden, een paar namen te zetten en vervolgens te kijken tot welke verschillende mix aan personen dit leidt. Kijk vervolgens in hoeverre in de verschillende mogelijke teams bovenstaande elementen voldoende en evenwichtig zijn vertegenwoordigd.

De omvang van een team is ook een belangrijke variabele. Doorgaans bestaan projectteams uit ongeveer zes leden. In dit kader zijn twee overwegingen van belang: enerzijds moeten de diverse disciplines goed zijn vertegenwoordigd; anderzijds moet het team zo klein en compact mogelijk zijn. Hoe groter het team, hoe meer interne communicatie en afstemming nodig is!

Als het team op papier is geformeerd, is het vervolgens verstandig om in een eerste bijeenkomst voldoende tijd te besteden aan (verdere) onderlinge kennismaking (Hoe staan mensen in het project? Wat zijn hun ambities? etc.), het doordenken en uitwisselen van de visie op zorglogistiek en het uitspreken van verwachtingen. Investerings die bij aanvang worden gedaan in het team, bijvoorbeeld door soms op een externe locatie te vergaderen met ook enige aandacht voor ontspanning (lunch - diner) betalen zich in de loop van het traject bijna altijd terug.

Het is van belang dat binnen het team de rollen en verwachtingen van iedereen helder en duidelijk zijn. Waar dit niet (meer) het geval is, rijzen vaak misverstanden en wordt een team minder effectief. Daarom is het verstandig om ten minste aan het begin van iedere nieuwe fase in het project, de klokken op dit punt in het team weer gelijk te zetten.

Ten slotte willen we in dit kader nog opmerken dat van teamleden wordt verwacht dat zij ten minste voor de projectperiode, maar eigenlijk ook daarna beschikbaar zijn en zich committeren aan de projectdoelstellingen. Veranderprocessen zijn vaak een kwestie van lange adem; dat verdraagt zich moeilijk met vrijblijvendheid en korte termijn denken. Desalniettemin zal het toch voorkomen dat projectteamleden vervangen moeten worden. In dat geval is het verstandig om expliciet te overwegen of het mogelijk is deze vervanging permanent te maken: bij iedere tijdelijke vervanging moet het team zich als het ware twee keer aanpassen (als de vervanger instapt en als de oorspronkelijke deelnemer weer terugkomt) en dat kan vertragend werken.

4 TEAMS IN THE LEAD

Uit het bovenstaande blijkt dat het projectteam de spil is van het beoogde veranderingstraject. Vandaar dat we zowel veel aandacht besteden aan het samenstellen van het team, als aan de begeleiding en de ondersteuning ervan. Dat geldt zowel voor het projectteam binnen de deelnemende instelling als voor 'het team' van deelnemende instellingen aan tranche 1. 'Wij' zijn immers de kartrekkers van Revalidatie in Beweging voor de gehele sector.

Om teams succesvol te laten zijn, moet gedurende het proces voldoende aandacht worden besteed aan ten minste de volgende aspecten:

- groepscohesie: het team moet als team blijven functioneren en presteren.
- open communicatie, binnen het team, maar ook naar de rest van de afdeling en de organisatie.
- voldoende ondersteuning vanuit de organisatie (mn. het management): het management moet niet alleen aanwezig zijn bij het startschot en de presentatie van de resultaten, maar ook op kritische momenten of deelnemen aan het teamoverleg en/of het team een duwtje in de rug geven (in ieder geval expliciet en volmondig achter het team gaan staan).

Het is van belang om de projectteams zo veel mogelijk 'zelfsturend' te laten worden, in die zin dat ze voldoende ruimte krijgen en nemen om de regisseur van het veranderproces te worden. Alleen op deze manier zal het team ervaren 'eigenaar' van het project en het proces te zijn. Dit is een belangrijke reden waarom het adviesteam Revalidatie in Beweging tracht om de projectleider en het projectteam van de deelnemende organisatie zo veel mogelijk zelf de regie te laten voeren. Vanuit het adviesteam wordt weliswaar bewaakt dat de doelstellingen van Revalidatie in Beweging worden behaald, maar de belangrijkste boodschap blijft dat de deelnemende instellingen zelf 'eigenaar' van het project zijn.

5 MEER WETEN?

Zowel over (succesvolle) teams als over verandermanagement is heel veel literatuur beschikbaar.

In dit kader willen wij wijzen op de volgende vier publicaties:

1. ***Over doorbraakprojecten bij Sneller Beter***
Schouten, L., M. Minkman, J. de Moel en J. van Everdingen (2007), Doorbreken met resultaten in de gezondheidszorg, Assen: Van Gorcum.
2. ***Over succesvolle teams***
Belbin, M. (ed. 2006), Management team. Over succes- en faalfactoren voor teams. Academic Service.
3. ***Over leiderschap bij veranderingsprocessen***
Kotter, J.P. (1996), Leiderschap bij verandering, Academic Service.
4. ***Over de relativering van veranderingsprocessen***
Swieringa, J. en J. Jansen (2005), Gedoe komt er toch. Zin en onzin over organisatieverandering, Scriptum.