

Teamontwikkeling (16): Interview met Marian Thunnissen

Hoe meer zelfsturing hoe groter de rol van leidinggeevenden

Organisaties werken steeds vaker met zelforganiserende of zelfsturende teams. Lector Marian Thunnissen schreef samen met twee collega's in een artikel over de paradox van zelfsturing: 'hoe meer zelfsturing, hoe groter de rol van de leidinggevende' (Bos, Vos & Thunnissen, 2018). We gaan er met haar over in gesprek.

Karin Derksen

Marian promoveerde op talentmanagement en deed in haar loopbaan veel onderzoek naar de inzetbaarheid van mensen in organisaties. Als lector 'Dynamische talentinterventies' bij Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, onderzoekt ze hoe het onderwijs en het werkveld talenten van mensen kunnen onderkennen, ontwikkelen en inzetten.

Aangezien we steeds meer in teams werken, wordt het steeds noodzakelijker om dat onderzoek aan teamwerk te verbinden. Dus hoe kun je in een team de talenten van elk teamlid zo optimaal mogelijk benutten en ontwikkelen? Welke rol speelt het team daar zelf – zeker in zelfsturende teams – in en welke rol vervult een leidinggevende?

In dit interview verkennen we wat Marian verstaat onder zelfsturing in teams, waarom je met zelfsturende teams zou werken, wat er nodig is om dat te laten slagen en vooral ook welke rol er dan is weggelegd voor leidinggeevenden.

Laten we beginnen bij het begin. Wat versta jij onder een zelfsturend team?

Marian antwoordt gelijk: "Volledig zelfsturende teams bestaan natuurlijk niet, want dan heb je een autonome organisatie. Zelfsturende teams zijn teams die beschikken over autonomie om hun werk goed uit te voeren.

Dus die zelf verantwoordelijk zijn voor en zeggenschap hebben over hun werk. Belangrijk is ook dat alle relevante taken in het team zijn gehuisvest en dat het om volledige taken gaat. Een volledige taak bestaat uit voorbereidende, uitvoerende en coördinerende taken. Het is belangrijk dat al deze aspecten onderdeel uitmaken van de teamtaak en de verantwoordelijkheid van het team zijn.

In organisaties zien we vaak dat ze die drie opknippen. De ene afdeling, of team, zorgt voor de voorbereiding, die bedenken iets en maken plannen, en een andere afdeling of team voert dat uit en de coördinatie ligt vervolgens bij een manager. Dus zo'n volledige taak in teams beleggen is vaak nog niet zo vanzelfsprekend, maar het is wel essentieel in zelfsturende teams. Tot

Zo'n volledige taak in teams beleggen is vaak nog niet zo vanzelfsprekend, maar het is wel essentieel in zelfsturende teams

slot hebben zelfsturende teams zeggenschap over de randvoorwaarden die nodig zijn om hun werk goed te kunnen doen.”

Als aan deze voorwaarden is voldaan spreekt Marian dus over een zelfsturend team.

Als ik naar de praktijk kijk dan zie ik steeds meer organisaties werken met zelfsturende of zelforganiserende teams. Aan de andere kant zie ik ook organisaties die daarvan terugkomen en eigenlijk de zelfsturende teams weer terugdraaien. Wat zie jij als belangrijke redenen om te gaan werken met zelfsturende teams?

“Ja, zelfsturende teams zijn hip, en het levert ook veel op voor organisaties en voor medewerkers. Organisaties worden er veel wendbaarder van. Doordat het oplossend vermogen ‘laag in de organisatie’ ligt, zijn deze organisaties veel flexibeler. Voor de medewerkers is het fijn om bij een kleine eenheid te horen en je verantwoordelijk te voelen en een duidelijke bijdrage te leveren. En dat leidt veelal ook tot een betere kwaliteit van het werk.”

Marian noemt hier tussen neus en lippen door gelijk een aantal succesvoorwaarden voor teamwork. Bijvoorbeeld dat het om een kleine eenheid gaat. Ze vervolgt:

“Een team moet niet te klein zijn, want je hebt wel diversiteit nodig, maar ook niet te groot, want dan lukt het niet meer om echt het beste uit ieder teamlid te halen. Daarnaast is het van belang dat je een duidelijke bijdrage levert als medewerker. Daarvoor moet je als team je doelstelling expliciet maken: wat wil je als team bereiken, wat is je missie? Om vervolgens met elkaar in gesprek te gaan over ieders bijdrage. Koppel die bijdrage zo goed mogelijk aan de talenten van ieder teamlid. De ‘sterke-punten-benadering’ uit de positieve psychologie gaat ervan uit dat iedereen talent heeft en het is de kunst om die talenten te zien, in te zetten en samen verder te ontwikkelen, óók ten behoeve van het team.”

Dit klinkt zo positief dat je je afvraagt waarom niet elke organisatie met zelfsturende teams werkt. Maar Marian zet ons snel met beide benen op de grond, want ze belicht gelijk de schaduwkant.

Voor organisaties is het helemaal niet gemakkelijk om met zelfsturende teams te werken

“Voor organisaties is het helemaal niet gemakkelijk om met zelfsturende teams te werken. Ze moeten voortdurend hard werken om dat te laten slagen. Het is eigenlijk alsof je continu aan het veranderen bent. De

omgeving verandert snel, klanten veranderen, teams veranderen van samenstelling omdat er iemand bijkomt of weggaat en mensen ontwikkelen zich. Dat vraagt elke keer weer om te zoeken naar de juiste aanpak, werkwijze en teamsamenstelling.”

Waarom is dit, als je werkt met zelfsturende teams als organisatie, in meerdere mate aan de hand?

“We doen op dit moment onderzoek naar talentbenutting in teams. Voor het schrijven van een inspiratiebundel voeren we gesprekken met vertegenwoordigers van een aantal teams in het onderwijs en bedrijfsleven. Ons valt op dat teams ofwel beginnen met het werken vanuit sterke punten en vervolgens ontdekken dat ze de wijze van samenwerking in het team daarop willen laten aansluiten, ofwel dat ze het juist andersom doen. Dat zij teamgericht gaan werken en op een gegeven moment beseffen dat ze meer gebruik willen maken van de diverse talenten in het team. Het erkennen en benutten van diversiteit in een team is kenmerkend voor zelfsturende teams. Diversiteit kan zitten in leeftijd, aantal jaren ervaring of culturele achtergrond, maar ook in de kwaliteiten die mensen hebben.”

In jullie artikel over zelfsturing lijkt het alsof je leidinggevers heel hard nodig hebt om zelfsturing te laten slagen. Jullie noemen het ook wel een paradox en zeggen ‘hoe meer zelfsturing, hoe groter de rol van de leidinggevende’. Hoe zit dat? Ik zie veel organisaties die het aantal leidinggevers sterk verminderen of helemaal afschaffen, als ze gaan werken met zelfsturende teams.

Marian herkent dat en legt uit waarom dat een misvatting is.

“Wat ik zie gebeuren is inderdaad dat leidinggevers zich terugtrekken zodra een organisatie met zelfsturende teams gaat werken. Ze hebben het idee dat ze zich er niet meer mee mogen bemoeien. Ze vieren de teugels ineens helemaal. Dat gaat natuurlijk niet en dan gaan er zaken fout en trekken die leidinggevers ineens de teugels weer helemaal aan. Ze nemen het weer helemaal over, want het team kon het immers niet. Als je wilt dat zelfsturende teams slagen dan moet je als leidinggevende veel meer naast de teams staan en je medeverantwoordelijk voelen voor de werkzaamheden en ontwikkeling van het team.”

Met een voorbeeld licht Marian toe hoe dat eruit kan zien: “Ik sprak leidinggevers van een opleiding bij een hogeschool waar ze met zelfsturende teams werken. Die leidinggevers vertelden dat ze nog nooit zoveel in gesprek waren geweest met de teams als nu, dat ze de hele dag aan het praten zijn over waar de teams mee bezig zijn, maar vooral wáárom de teams bepaalde keuzes maken. Niet om mensen ter verantwoording te roepen, maar om samen te kijken welke keuzes aansluiten bij ‘de bedoeling’ van het team en de organisatie. Eigenlijk richten deze leidinggevers zich dus veel meer op samen je werk verbeteren en

ontwikkelen, door er met elkaar het gesprek over te voeren en zo samen te leren en te ontwikkelen in en door het werk.”

Het lijkt een zoektocht voor leidinggevend hoe zij leiding moeten geven aan zelfsturing. Wat heb je daar als leidinggevende in te doen? Zeker als de rol van de leidinggevende, zoals jij en je collega's zeggen, alleen maar groter wordt.

Marian: “Als je het werk onderling verdeelt, en dat gebeurt in een team, moet je het werk ook weer coördineren. Die coördinerende rol ligt in een hiërarchische organisatie bij een leidinggevende. Als de leidinggevende als functie in de organisatie verdwijnt, blijft die coördinerende rol natuurlijk nog wel bestaan. De vraag is hoe je dat dan goed invult. Vaak kiezen organisaties voor een soort middenweg: de leidinggevende als hiërarchische functie blijft bestaan. Deze leidinggevende mag dan geen leiding meer geven, maar coacht de teams.”

Tussen neus en lippen door merkt Marian op: “Leidinggevend die teams alleen maar coachen vind ik te vrijblijvend. Het lijkt dan alsof je als leidinggevende geen verantwoordelijkheid meer hebt in het teamresultaat. Uit verschillende onderzoeken, op individueel en teamniveau, blijkt dat zelfsturing echt wel een beetje sturing nodig heeft. Het werk van een zelfsturend team is een gedeelde verantwoordelijkheid, van het team en de leidinggevende.

In eerdere publicaties hebben we omschreven dat een leidinggevende een balans moet vinden tussen aan de ene kant het organisatiebelang, de organisatiedoelen en de productiviteit van het team, en aan de andere kant het medewerkersbelang, de ontwikkeling en het welzijn van de teamleden. Daar horen rollen bij als beoordelaar en gatekeeper enerzijds en sponsor en mentor anderzijds.”

Ik las dat jullie de leidinggevende ook wel ‘architect’ noemen. Kun je dat wat meer toelichten?

“Uit ons onderzoek vanuit het lectoraat blijkt dat met name leidinggevend die zich opstellen als de architect van een zelfsturende werkcontext, de zelfsturing van medewerkers bevorderen. Als architect creëer je een omgeving als leidinggevende waarin het organisatie- en medewerkersbelang aan elkaar verbonden worden. Dit vraagt van een leidinggevende dat hij medewerkers aanmoedigt om binnen de kaders van het team eigen keuzes te maken, ruimte geeft om invloed uit te oefenen op het werk, de waarde en betekenis van het werk benoemt en eraan bijdraagt dat medewerkers zich bekwaam voelen en hun talenten goed kwijt kunnen.”

Als we samen doorpraten over de rol van de leidinggevende bij zelfsturing, waarbij het ook gaat over *empowering leadership*, merkt Marian op dat leidinggeven vaak vooral is gericht op de interactie met één individu.



Als je als leidinggevende vooral een-op-een individuele medewerkers coacht en stuurt, kun je de ontwikkeling van het team als geheel ondermijnen

“Dat is toch iets heel anders dan leidinggeven aan een team, waarin je het team probeert te versterken. Dan heb je eigenlijk kennis nodig van teamdynamiek en moet je vaardig zijn in het beïnvloeden van teamprocessen en jouw rol daarin. Er lijkt vaak een soort aanname dat als je de individuele medewerker sterker maakt, je daarmee het team ook vanzelf versterkt. Dat hoeft echter helemaal niet zo te zijn. Sterker nog, als je als leidinggevende vooral een-op-een individuele medewerkers coacht en stuurt, kun je daarmee de ontwikkeling van het team als geheel ondermijnen. Immers, zeker in zelfsturende teams wil je dat het team in staat is om collega's aan te spreken en te begeleiden bij minder goed functioneren, of dat ze leren om onderlinge conflicten op te lossen. Dat leren ze niet als hun leidinggevende dat buiten het team in de een-op-een interactie met individuele medewerkers op blijft lossen.”

Marian vraagt zich af of hier eigenlijk literatuur over is. Leidinggeven aan teams, waarin je leert over teamdynamiek en het versterken van (zelfsturende) teams, lijkt ons in onderzoek en de leiderschapsliteratuur nog weinig ontwikkeld.

Ze vervolgt: “Leidinggeven aan zelfsturende teams vraagt van leidinggevers dat zij kunnen accepteren dat anderen beter zijn dan zijzelf. Dat is natuurlijk spannend en ingewikkeld, want je ziet in de praktijk dat een team niet verder komt dan hun leidinggevende aankan. Dan ben je de toegevoegde waarde van teamwerk en zeker van zelfsturende teams eigenlijk kwijt. Maar het vraagt veel lef en een bescheiden opstelling van een leidinggevende, want als hij zijn werk goed doet en het team goed begeleidt dan maakt hij zichzelf misschien overbodig. Hoe mooi zou het zijn als uiteindelijk het hele team ‘beter’ is dan hun leidinggevende?”

Ze voegt daaraan toe: “Misschien word je dan als leidinggevende meewerkend voorman, een van de leden van het team, maar dan degene met een aantal coördinerende taken.”

Marian gaat nog verder in op de cruciale rol van de leidinggevende bij talentontwikkeling en zegt dat sommige leidinggevers daar niet toe bereid zijn.

“Leidinggevers zijn vaak toch bang dat als ze een medewerker de kans geven en stimuleren om zich verder te ontwikkelen, ze die medewerker kwijtraken. Ook blijkt uit eigen onderzoek dat leidinggevers vaak niet weten hoe ze hun medewerkers kunnen stimuleren en ondersteunen in hun talentontwikkeling en -benutting. Wat betreft de rol die leidinggevers spelen in talentontwikkeling is het vooral belangrijk dat ze het werken vanuit talenten bespreekbaar maken binnen het gehele team, dus niet alleen in het overleg tussen de medewerker en de leidinggevende. Uiteindelijk wil je graag dat een team dit met elkaar bespreekt, zeker in zelfsturende teams. Dan ben je al wel een heel sterk team, als je dat goed kunt met elkaar.”

*Hoe mooi zou het zijn als
uiteindelijk het hele team
‘beter’ is dan hun
leidinggevende?*

Lessen uit het interview

Voor mij levert het gesprek met Marian weer nieuwe en aangescherpte inzichten op. Ik vat ze als afronding van dit artikel samen:

- Werken met zelfsturende teams is hard werken voor organisaties. Het is niet iets wat je implemen-

teert en waarna je vervolgens klaar bent. Het blijft continu hard werken met elkaar.

- Leidinggevers zijn cruciaal voor zelfsturende teams. Die leidinggevers krijgen echter wel een andere rol. Onder andere de rol van ‘architect’, waarin je een werkomgeving creëert waarin de teams zelfsturend kunnen werken. Die rol is heel breed, want dat kan gaan over de confrontatie leren aangaan met elkaar in het team, of zorgen voor voldoende bemensing in het team, of een beoordelingscyclus inrichten die teamwerk stimuleert.
- *Empowering leadership* is nodig, maar dan niet op het individu gericht, maar op het team. Dit inzicht sprak mij aan, omdat ik in de praktijk merk dat leidinggevers vooral veel een-op-een contact hebben met medewerkers uit teams. En dat leidinggevers zichzelf weinig afvragen of ze het team versterken bij de interventies die ze doen. Voor een zelfsturend team, of de ontwikkeling daar naartoe als team, is die vraag cruciaal. Met een-op-een interventies, hoe goed bedoeld ook, ondermijnen leidinggevers vaak het versterken van het team als geheel.
- Het benutten van het talent kwam scherp naar voren in het gesprek; hoe kan het ook anders in gesprek met een lector ‘Dynamische Talentinterventies’. Dit triggerde mij omdat, als je ervan uitgaat dat *team* staat voor *Together Everyone Achieves More*, talentbenutting zeker een belangrijke sleutel voor succes is in teams. Marian maakt duidelijk dat het vaak niet eenvoudig is om die talenten goed te benutten en verder te ontwikkelen. Zeker ook voor leidinggevers niet, bijvoorbeeld omdat ze moeten toegeven dat anderen beter zijn dan zijzelf, of omdat ze anderen zouden moeten stimuleren beter te worden dan zijzelf. ●

Literatuur

- Bos, P., M. Vos & M. Thunnissen (2018). Sturing geven aan zelfsturing. *PWI Gids voor Personeelsmanagement*, p. 46-47
- Thunnissen, M. (2017). ‘Talent, het woord met de vele gezichten’. *Personeelsbeleid*, 1-2017, p. 10-11.



Dr. Karin Derksen werkt als zelfstandige aan team- en leiderschapsvraagstukken met klanten in de publieke sector. Ze combineert dat met onderzoek naar effectief teamwerk en leiderschap, en geeft les aan twee masteropleidingen. www.karinderksen.nl