

Samen werken sturen leren

Van hoeveel teams maak je zelf deel uit? Het zijn er vast meer dan je denkt. Gemiddeld werken professionals tegelijkertijd in maar liefst acht teams.¹ Niet alleen in hun eigen team dat in het organogram is te zien, maar ook in projectteams of werkgroepen met professionals binnen en buiten de organisatie – vaak ook (inter)nationaal. Teams met een hiërarchisch leider of teams die we zelfsturend, zelfondernemend of zelforganiserend noemen. Organisaties verwachten met (multidisciplinaire) teams beter te kunnen inspelen op de maatschappelijke dynamiek. Maar hoe kunnen deze teams de hoge verwachtingen waarmaken? In dit artikel laten we zien dat eigenaarschap, interactie en reflectie essentieel zijn om koers te houden, mee te bewegen en bovendien te leren en te ontwikkelen.

Door Ouke Pijl en Henk Walthaus

We leven in een tijd van ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen in onder andere de economie, ecologie, technologie en globalisering. Het enige dat we zeker weten is dat het anders gaat worden dan we nu denken. Organisaties reageren hierop door het vergroten van hun wendbaarheid: van hiërarchie naar zelfsturende teams, van meerjarenplannen naar kortcyclisch werken ('act fast, fail fast, learn fast'), van specialisten naar multidisciplinaire samenwerking.² Oude organisatiepatronen maken versneld plaats voor die van een *netwerkorganisatie*. Daarin dragen teams en professionals in wisselende samenwerkingsverbanden bij aan organisatiedoelen.³ Dergelijke samenwerkingsverbanden reiken vaak tot buiten de (traditionele) organisatiegrenzen.

Eigenaarschap: de opgave

Het eigenaarschap is het startpunt voor elk team: waarvoor kunnen anderen bij je terecht, waar ben je goed in? Maar wat verstaan we eigenlijk onder eigenaarschap? Laten we eens kijken naar een omschrijving die de Onderwijsraad geeft voor docententeams: 'Eigenaarschap kan worden omschreven als zeggenschap:

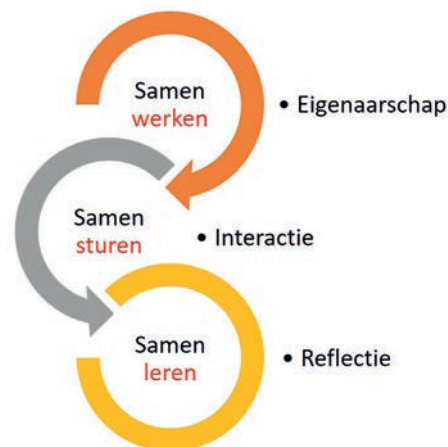
(mee) kunnen beslissen en bepalen of invloed kunnen uitoefenen. Die zeggenschap kan gedeeld worden met anderen. Maar het omvat ook het gevoel ergens over te gaan. (-) Eigenaarschap verschilt ook van betrokkenheid, dat meer reactief is. Eigenaarschap is meer proactief en veronderstelt daadwerkelijke invloed op datgene wat er gebeurt.⁴

Eigenaarschap heeft een formele kant van een **mandaat** door directie, bestuur of manage-

ment.⁵ Daar horen bevoegdheden en faciliteiten bij om het eigenaarschap waar te kunnen maken. Uiteraard is de eigenaar daarbij wel gehouden aan bevoegdheden en spelregels in de organisatie. Denk aan het besluit om een proces ingrijpend te wijzigen of een kostbaar nieuw systeem aan te schaffen. Een eigenaar legt periodiek verantwoording af aan degene die het mandaat heeft gegeven.

Eigenaarschap heeft bovendien te maken met een **gedeelde mentaliteit**: hardnekkig volhouden, ambitie, passie... De wil om het voor elkaar te krijgen. Niet afwachten of naar anderen kijken, maar vooral (persoonlijk) leiderschap tonen. Niet iedereen zal dat overigens altijd meteen comfortabel vinden ('Ik wil geen risico lopen'). Anderen zullen juist niet kunnen wachten ('Mijn vingers jeuken').

Voor een vast team is meestal wel duidelijk wat hun bedrijfsfunctie is: productontwikkeling, sales, planning, service, inkoop, kwaliteitszorg, HR. Eigenaarschap krijgt hier vooral vorm door een **waardepropositie**, bij voorkeur verbonden met een bepaalde ambitie.⁶ Verge-



Samen werken, sturen en leren.



lijk: 'HR als businesspartner' of 'HR als aanjager van sociale innovatie'. Of: 'Kwaliteitszorg zorgt voor evaluaties' of 'Kwaliteitszorg houdt de organisatie scherp op kwaliteit'.

Steeds vaker zien we in (netwerk)organisaties tijdelijke multidisciplinaire teams voor een project of werkgroep. Hier gaat het vooral om een opdracht als: 'adviseer over de aanschaf van een nieuw ICT-systeem', 'ontwerp een systematiek om projecten te prioriteren', 'formuleer beleid voor het verhogen van veiligheidsbewustzijn', 'voer een interne audit uit'. Eigenaarschap krijgt hier betekenis door scherpte op de **opdrachtformulering**: geen genoeg nemen met een vage opdracht, willen weten wat de aanleiding is en wat de opdrachtgever met het resultaat gaat doen. Soms: de opdracht teruggeven omdat er ondanks alles geen duidelijkheid komt over het beoogde resultaat of omdat er onvoldoende

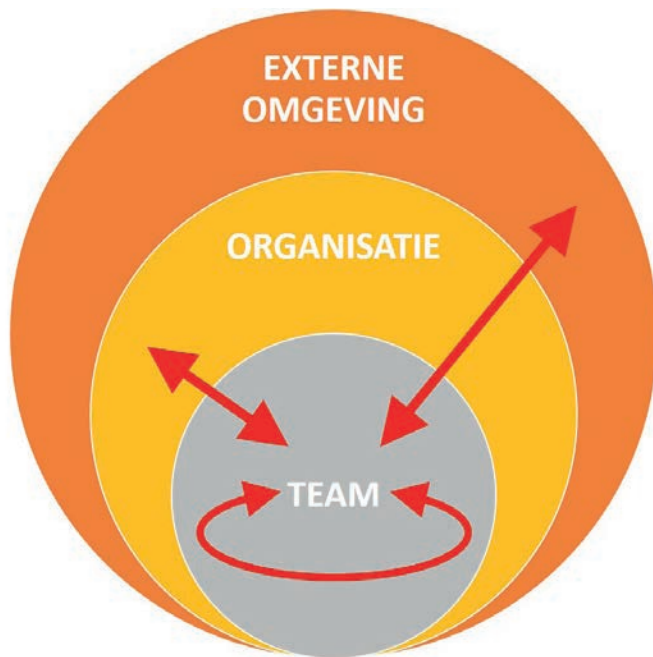
middelen worden vrijgemaakt. En wanneer dat teruggeven niet kan: risico's benoemen en de opdrachtgever daarmee confronteren.

Eigenaarschap krijgt pas echt dynamiek wanneer anderen gebruikmaken van datgene waarvan jij eigenaar bent, zonder dat je daar

zelf de hele tijd bij bent en er zeggenschap over hebt. Je hebt een product ontwikkeld dat aan klanten wordt geleverd. Je hebt een ICT-systeem aangeschaft voor de gehele organisatie. Of je hebt een proces ontworpen dat voor alle afdelingen verplicht is. Eigenaarschap betekent niet alleen dat het goed is bedacht (de **opzet**),

Samen optrekken als oerinstinct

De mens is een sociaal dier. We leven graag samen met anderen in allerlei groepen en sociale systemen, zoals in families, in ons werk en in de verenigingen waarvan we lid zijn. Samenwerken zit in onze genen. Het is een oerinstinct voor overleving.⁸ Toch is het niet vanzelfsprekend dat dit oerinstinct leidt tot effectieve samenwerking in organisaties: mensen laten zich in hun gedrag namelijk niet alleen leiden door planning & control, maar gelukkig (!) ook door hun persoonlijke competenties, waarden, normen, relaties, ambities, angsten, overtuigingen en de interactie met hun (persoonlijke) omgeving.⁹ Ook dat is een oerinstinct voor overleving.



Teams kunnen blijven leveren en leren door interactie met elkaar (feedback, intervisie), met de organisatie of het netwerk waar ze deel van uitmaken (weten wat er speelt, wat er nodig is) en met de externe omgeving (andere ervaringen en kennis, nieuwe ontwikkelingen).

maar ook dat het in de praktijk goed wordt gebruikt (het **bestaan**) én dat het bijdraagt aan het beoogde doel (de **werking**).⁷

Interactie: veelvoudig samenspel

Eigenaarschap manifesteert zich door interactie en veelvoudig samenspel: met elkaar, met de organisatie en met de buitenwereld. Pirsig geeft in zijn boek 'Zen en de kunst van het motoronderhoud' geen definitie van kwaliteit, maar wijst op het belang van 'events in relationships and interactions between people'.¹⁰

Interacties die leiden tot *emergente* verschijnselen die niet zijn terug te leiden tot het gedrag van individuele personen.¹¹ Een gerealiseerde verandering is lang niet altijd alleen het gevolg van 'planned change', maar ook van 'emergent change': verandering die uit het niets lijkt te verschijnen.¹²

Interactie binnen het **team** betekent elkaar feedback geven, aan intervisie doen en dilemma's met elkaar delen. Sparren met een teamgenoot over een lastige situatie. Werken

in tweetallen, ook om elkaar bij afwezigheid te kunnen vervangen. Een korte dagelijkse of wekelijkse start, inzicht in elkaars agenda, een whatsapp-groepje voor het delen van lief, leed en humor.

Interactie binnen de **organisatie** houdt in dat je als team weet wat er speelt, wat er nodig is. Dat je contact onderhoudt met (interne) klanten. Weten welke resultaten jullie hebben geboekt. De strategie van de organisatie kennen en weten wat die voor jouw team betekent. De belangrijkste kengetallen van de organisatie paraat hebben, weten waar het goed gaat en waar uitdagingen liggen. Het team maakt deel uit van interne netwerken en neemt – waar nodig – initiatief om die te starten ('communities of practice').

Interactie met de **buitenwereld** geeft je team een beeld van (internationale) ontwikkelingen in het vakgebied, het domein en de markt waarbinnen je opereert. Jullie weten wat er aan zit te komen en spelen hier op in. Je bent op de hoogte hoe vergelijkbare teams in andere organisaties opereren. Vanzelfsprekendheden stel je ter discussie wanneer je ziet dat het ook anders kan. Actief bijdragen aan sociale platforms, webinars of congressen helpen om te reflecteren en tot nieuwe ideeën te komen.

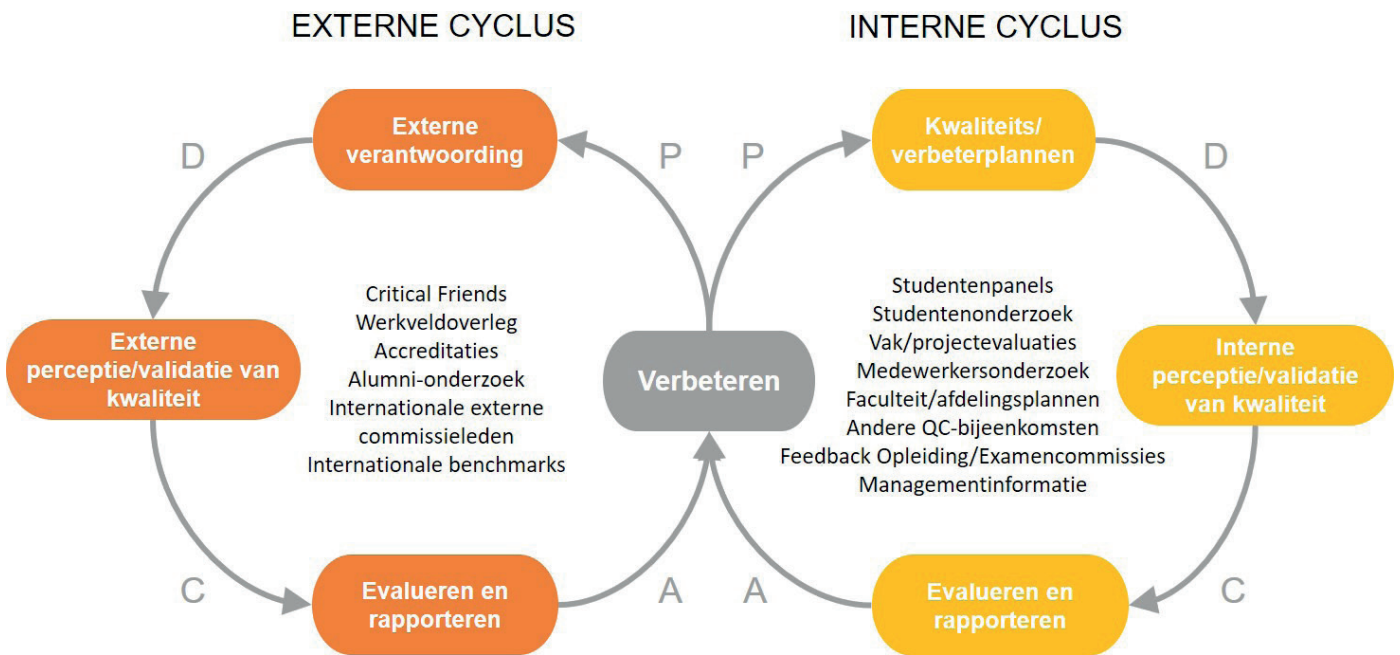
Is er wel tijd voor zoveel interactie? Komen we nog wel aan het eigenlijke werk toe? Juist teamleden die met elkaar in verbinding staan, weten samen heel veel: de ervaring van de één is een opbrengst voor alle anderen. Bovendien is het goed dat het team ook zelf keuzes maakt in wat samen belangrijk wordt gevonden.

Reflectie: leren en organiseren

Eigenaarschap en interactie vragen eens in de zoveel tijd om reflectie. Zeker wanneer de dynamiek groot is en de interactie intensief. Juist als er geen tijd voor lijkt te zijn, is het goed om er tijd voor te maken. Om een beeld te krijgen van wat ontwikkelingen zijn in het team, binnen en buiten de organisatie, wat er de afgelopen periode is gebeurd en bereikt. Waar het goed ging en waar niet. Wat leerpunten zijn. En wat dit allemaal betekent voor de volgende periode.

Zwerm spreuwen, interactie en emergentie

Een zwerm spreuwen kan zich pijlsnel omtoveren tot een complex en adaptief systeem.¹⁴ De tienduizenden tot honderdduizenden spreuwen hebben geen leider die iedereen richting geeft. Elke vogel volgt uitsluitend drie eenvoudige regels en let alleen op een klein groepje spreuwen in zijn directe omgeving: blijf bij elkaar, bots niet tegen elkaar, blijf uit de buurt van roofvogels en obstakels. Een set met – al weer drie – soortgelijke principes zien we bij Buurtzorg: vorm een vertakt netwerk in het verzorgingsgebied, werk zo veel mogelijk met dezelfde teamomvang, minimaliseer inspanningen voor distributie van middelen.¹⁵ In beide gevallen leidt het toepassen van deze regels tot een emergent verschijnsel, waarvan het resultaat niet direct te herleiden is tot gedrag van individuen. Interactie staat daarbij centraal.



Voorbeeld van extern en interne interactie in het 'Lemniscaat van Continue Verbetering' van het Koninklijk Conservatorium Den Haag. Door meer verbinding en continuïteit aan te brengen tussen interne en externe kwaliteitszorgcycli, wordt de totale kwaliteit van de opleidingen versterkt en ontstaat een kwaliteitscultuur. Bron: Koninklijk Conservatorium.¹³

Een goed voorbeeld van een periodieke reflectie is de directiebeoordeling of de **management review** in de ISO-normen voor managementsystemen: 'De directie moet met geplande tussenpozen het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie beoordelen om de continue geschiktheid, toereikendheid, doeltreffendheid en afstemming met de strategische richting van de organisatie te bewerkstelligen.'¹⁶ Daarvoor is 'input' vereist: stand van zaken, acties vorige reviews, ontwikkelingen, gegevens over prestaties en trends, toereikendheid van middelen, doeltreffendheid van verbeteracties en risicoanalyses. En er is 'output' vereist: verbeterkansen, systeemwijzigingen, behoefte aan middelen. Ook voor niet-gecertificeerde organisaties van harte aanbevolen!

Normen geven vaak een verplichte ondergrens. Daadwerkelijk reflecteren daarentegen, gaat verder en draagt bij aan **leren en vernieuwen**. Denk aan begrippen als 'double of triple loop learning'.¹⁷ Manon Ruijters sprak in haar oratie 'Leren in verandering' bij de VU over de lerende organisatie, over collectief en individueel leren. Bijvoorbeeld: zoek je vooral bevestiging van jouw waarheid? Of ga je ervan uit dat er meerdere waarheden zijn en kies je dan toch maar

voor je eigen perspectief? Of kan waarheid situationeel zijn en neem je ook je eigen manier van kijken onder de loep? En welk mentaal uitgangspunt is bij je gesprekspartners zichtbaar?

Ook Peter Senge gaat in zijn 'The Fifth Discipline' in op de **lerende organisatie** en de voordelen die dat oplevert ten opzichte van niet-lerende concurrenten.¹⁸ Hij benoemt leerstoornissen: denken vanuit je eigen positie

en niet vanuit het systeem, de oorzaak buiten de organisatie leggen, daadkracht belangrijker vinden dan analyse, correlatie verwarren met causaliteit, onzichtbaarheid van trage ontwikkelingen, gevolgen van fouten die zichtbaar worden bij een ander en het idee dat het management alleswetend zou zijn.

Over het **organiseren van een team** zijn handvatten te vinden in bijvoorbeeld de

Een team met generalisten of specialisten?

Een groep van vijftien min of meer zelfstandige kwaliteitsadviseurs zette een belangrijke stap naar teamontwikkeling door simpelweg te gaan werken in tweetallen. Iedereen had een maatje om als eerste mee te sparren en elkaar bijvoorbeeld bij afwezigheid te kunnen vervangen. Interne klanten waren daar erg tevreden over. Om flexibel te kunnen zijn was het idee dat iedere adviseur breed en overal inzetbaar zou moeten zijn. Dat bleek in de praktijk toch te gaan wringen: er waren nu eenmaal specialismen waar niet iedereen alles van kon weten. Besloten werd te gaan werken met portefeuillegroepjes rond bijvoorbeeld advies, data en specifieke doelgroepen. Verschillende teamleden namen deel aan meerdere groepjes zodat er ook voldoende dwarsverbindingen bleven. De overlegstructuur binnen het team kreeg meer het karakter van een netwerk met vaste en wisselende deelnemers uit de verschillende groepen. Tijdens teamdagen werd er gereflecteerd op deze vorm van samenwerking en maakten de teamleden afspraken over volgende ontwikkelstappen – ook in relatie tot ontwikkelingen in de organisatie en de buitenwereld.

sociotechniek.¹⁹ Variatie, regelcapaciteit, structureren, horizontaal of verticaal organiseren en besturen zijn hier bekende begrippen. Vertaald naar teams gaat het hier vooral over het zoeken naar de juiste balans tussen sturing en autonomie. Het adagium is: regel het teamwerk zo autonoom mogelijk, tenzij dit echt niet kan. Bij het inrichten en ontwikkelen van teams is het zaak bijvoorbeeld te kijken naar de teamomvang (vier tot twintig teamleden), de afbakening van de teamopdracht en een meetbaar resultaat (prestatie-indicatoren), regelmogelijkheden en beïnvloeding (met het oog op besliskracht, speelruimte) en de interne en externe afstemming (aanspreekpunten voor het team zelf en de buitenwereld).

Het team moet ook bereid zijn het eigen **bestaan en functioneren** ter discussie te stellen. Is het nog steeds duidelijk welk vraagstuk we moeten oplossen en welke ambitie we willen realiseren? Wat is de toegevoegde waarde van onze manier van samenwerken? Staan de kosten van het team in verhouding tot de opbrengsten? Zijn er andere samenwer-

kingsverbanden die efficiënter of effectiever kunnen zijn? Een team is immers nooit een doel in zichzelf.

Samen werken sturen leren

In dit artikel lieten we zien hoe eigenaarschap, interactie en reflectie bijdragen aan teamsamenwerking en teamresultaten. *Eigenaarschap* dat richting geeft en focus op toegevoegde waarde. *Interactie* die het mogelijk maakt vooruitgang te boeken en mee te bewegen. En ten slotte *reflectie* om terug te kijken, te leren, vast te houden én te vernieuwen. Als dat geen goed kwaliteits- en personeelsmanagement is... **Q**

Over de auteurs

Ouke J. Pijl werkt in het hbo, is lid van het NNK-bestuur en verzorgt vanuit Kwaliteit.pro de workshop Teams voor Kwaliteit.

ouke@kwaliteit.pro

Henk Walthaus heeft langdurige ervaring in het hbo in de HR-discipline.

henkwalthaus@kpnmail.nl

Met dank aan Kees de Vaal voor zijn review bij de voorlaatste versie van dit artikel.

Literatuur

- Derksen, Karin, Björn, Manon Ruijters (2021). 'De Invloed van 'Multiple Teammembership' op Goed Werk.' O&O magazine, nr. 1, 2021. Zie ook noot 1.
- Evers-Den Ouden, R. (2018). *Samensturing – Organiseren vanuit gedeelde verantwoordelijkheid*. Management Impact.
- Hardjono, T., E. van Kemenade (2020). *The Emergence Paradigm in Quality Management*. Springer International Publishing.
- Jonge, J. de, H. Labrujere (2019). *Nieuw organiseren - op weg naar andere vormen van organiseren en samenwerken*. Groningen: Nieuw Organiseren.*
- Ruijters, M. C. P. (2018). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Amsterdam: Boom uitgevers, Management Impact.
- Vaal, K. de, O. Pijl, B. van Schijndel (2019). *Kwaliteitsmanagement in de praktijk*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Valk, Jurre en Luca Lopes de Leao Laguna (2020). *HRM Heden & Morgen, based practise en practise-based evidence*. Deventer: Vakmedianet.

Referenties

- 1 Prevaas, Björn (geraadpleegd 2021). *Invloed van Multiple Team Membership*. Blog Goodworkcompany.nl.*
- 2 Beek, C. (2018). 'De kwaliteitsmanager moet van kleur veranderen.' *Kwaliteit in Bedrijf*, september 2018.*
- 3 Russo, D. (2016). *Piramides verdwijnen en wendbare organisaties ontstaan*. Blog: <http://www.dianarusso.nl/>.*
- 4 Onderwijsraad (2015), *Kwaliteit in het hoger onderwijs - Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap*. Den Haag: Onderwijsraad.*
- 5 *Bij een mandaat zijn de gemandateerden bevoegd namens de eindverantwoordelijken te handelen. Bij delegatie worden bevoegdheden én verantwoordelijkheden overgedragen*.
- 6 Osterwalder, A., Y. Pigneur, P. van der Pijl (2010). *Business model generatie*. Den Haag: Management Impact.
- 7 IIA, Institute of Internal Auditors (2020). *Three lines model*. Florida USA: IIA. *De begrippencombinatie van 'opzet, bestaan en werking' wordt door auditors gehanteerd bij het onderzoeken of organisaties effectief opereren*.*
- 8 Steeman, D. (2018). *Het team: de definitie en het oerinstinct*. Blog: www.managementimpact.nl.*
- 9 Bajic, M. (2020). *Wicked Leadership. Lead Yourself and Others Through Wicked Problems of Volatile Change*. Blog: miljanbajic.medium.com.*
- 10 Pirsig, R.M. (1976). *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance. Een onderzoek naar waarden*. Amsterdam: Ooievaar.
- 11 Hardjono, T., E. van Kemenade (2020), paragraaf 2.3. Zie literatuur.
- 12 Ijseling, G. (geraadpleeg 2021). *Veranderstrategie: een dans met de werkelijkheid*. Blog: www.debaak.nl.*
- 13 Ravenhorst, Janneke en Martin Prchal (2018). 'De Lemniscaat van Continue Verbetering'. *Hoger Onderwijs Management (2018) nummer 4*. Zie ook <https://www.koncon.nl/over-koninklijk-conservatorium/bureau-kwaliteitscultuur>.
- 14 Zie video <https://www.youtube.com/watch?v=GjwvsK-6640>.*
- 15 Minnaar, J. (2020). *Solving Organizational Complexity With Simplicity*. Blog: <https://corporate-rebels.com/how-fast-can-you-scale>.*
- 16 O.a. ISO 9001, opgenomen in de High Level Structure die in meerdere managementsysteemnormen is opgenomen.
- 17 Zie bijvoorbeeld: <https://reflectiesite.nl/reflecterend-leren/>.
- 18 *De Lerende Organisatie - Peter Senge (geraadpleegd 2021)*. Blog: www.house-of-control.nl.*
- 19 Valk, Jurre (2020). Zie literatuur.

* Vindbaar op internet.