

Zelfsturende teams in de onderwijspraktijk

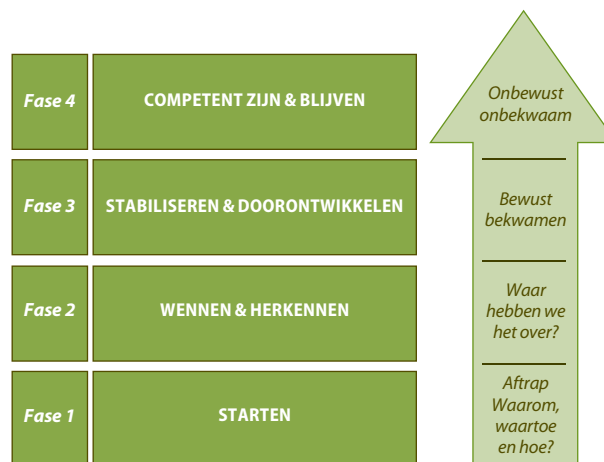
De Academie voor Financieel Management van Avans Hogeschool werkt nu zo'n drie jaar in zelfsturende (resultaatverantwoordelijke) teams, ook wel teamondernemerschap genoemd. Dit artikel beschrijft de gevolgde route, de huidige positie van de academie en de lessen die geleerd zijn.

De afgelopen drie jaar is de Academie voor Financieel Management (hierna: AFM) aan de slag gegaan met teamondernemerschap¹. Teamondernemerschap betekent dat medewerkers de verantwoordelijkheid nemen – en krijgen – voor het eigen presteren en leren. Dit doet het team door in afstemming met de leidinggevenden de teamopdracht te formuleren en in onderlinge rol- en taakverdeling de activiteiten gedurende het jaar uit te voeren. Teamondernemerschap betekent dat de kennis en expertise van medewerkers meer en beter benut worden en de organisatie tot meer in staat is in het borgen van de kwaliteit van de dienstverlening en in het flexibel inspelen op veranderende marktomstandigheden. De aanpak om te komen tot volledige teamondernemerschap richt zich op teamsturing, actieve collegiale betrokkenheid en goede samenwerking. De ontwikkeling naar teamondernemerschap zijn samengevat in vier fasen (zie figuur 1) die in dit artikel worden toegelicht.

Fase 1: starten

De ontwikkeling van teamondernemerschap begint met de keuze voor zelfsturende teams. In de startfase is het van belang dat de aanleiding en de aanpak helder zijn. Deze fase legt de basis om te kunnen functioneren in de nieuwe manier van samenwerken. De focus in deze fase is gericht op het opnieuw inrichten van de organisatiesamenwerking en spitst zich in die zin nog niet zozeer toe op competentieontwikkeling. De aanleiding tot verandering is een cruciaal startpunt. De literatuur rondom verandermanagement is daar eensgezind over. De aanleiding moet helder zijn. Er dient een gevoel van urgentie gecreëerd te worden om de noodzaak tot veranderen in te laten zien. Bij AFM was die aanleiding tweeledig: het aantreden van een nieuwe directie en de vraag vanuit het CvB om een keuze te maken uit drie coördinatiemechanismen, waarvan zelfsturende teams er één was.

De nieuwe AFM-directie wilde een meer ondernemende houding in de medewerkers losmaken conform de verbeterpunten



Figuur 1: De vier fasen in ontwikkeling naar teamondernemerschap.

uit een eerdere IiP-audit (Investors in People). Ze wilde meer gedeelde verantwoordelijkheid onder de medewerkers en daarmee meer mogelijkheden creëren om hen wendbaarder te maken. De directie vond dat de bestaande cultuur vooral intern gericht was met veel aandacht voor stabiliteit en beheersbaarheid. De uitdaging was om meer elementen van de marktcultuur te ontwikkelen, waarbij vergroting van de innovatieve cultuur gewenst was. De directie had een heilig geloof dat zelfsturende teams daaraan bijdragen. De aanleiding tot veranderen werd verwoord in de presentatie 'Verandertraject Avans AFM 2014-2016' en in het businessplan verder uitgewerkt. De visie en werkbare principes van de directie, voor zover ze er in de context van Avans invloed op had, hadden betrekking op: 1) het organiseren van zelfstandige eenheden met een eigen resultaatverantwoordelijkheid, 2) het sturen vanuit visie en aanspreken op eindresultaat, 3) vertrouwen geven en delegeren: ruimte voor eigen ondernemerschap en het mogen maken van fouten, 4) het minimaliseren van managementlagen (dus geen extra laag) en 5) het beperken en minimaliseren van stafdiensten.

Silvia van der Werpe

De auteur is als docent verbonden aan de Academie voor Financieel Management van Avans Hogeschool in Den Bosch. Daarnaast is zij nauw betrokken bij de ontwikkeling van het nieuwe curriculum voor twee opleidingen en heeft zij een trekkende rol in het teamondernemerschap binnen AFM. Dit artikel is een bewerkte, ingekorte versie van het artikel 'Teamondernemerschap nader bekeken'. Reacties op dit artikel naar: s.vanderwerpe@avans.nl

¹ De termen resultaatverantwoordelijke teams, zelfsturende teams en teamondernemerschap worden als synoniem van elkaar gebruikt. Onder deze termen wordt verstaan: teams die de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen functioneren, waarbij presteren en leren van het team en de leden centraal staat.





In dit soort trajecten is het belangrijk een aanpak te hebben die aansluit bij de cultuur van de organisatie (situationele veranderstrategie). Bij de verandering naar zelfsturende teams heeft AFM gebruik gemaakt van Kern Konsult en het boekje 'Onze ijsberg smelt!' van John Kotter. Hierin wordt op een speelse manier diens acht stappenmodel besproken: 1) creëer gevoel van urgentie, 2) verzamel een leidende coalitie, 3) ontwikkel een visie en strategie voor de verandering, 4) communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren, 5) maak het anderen mogelijk om te handelen, 6) genereer korte termijn-successen, 7) houd het tempo hoog en 8) creëer een nieuwe cultuur. Bij de centrale aftrap in oktober 2013 werd door de directie de stip aan de horizon kort toegelicht en de teamstructuur bekend gemaakt. Ook werd de externe deskundige voorgesteld die nader inging over het doel en de theoretische begrippen over de overstap naar teamondernemerschap. Bij de start werden de contouren van de teamopdrachten van elk team opgesteld door de directie en de externe deskundige. De bedoeling was dat de teams in de volgende fase zelf de teamopdracht verder zouden uitwerken.

Fase 2: wennen en herkennen

Na de centrale aftrap volgde de volgende fase in de ontwikkeling naar teamondernemerschap: het wennen aan het werken in zelfsturende teams. Deze fase spitste zich vooral toe op competentieontwikkeling. Medewerkers mochten hun voorkeuren aangeven in welk team ze zitting wilden nemen, hetgeen voor zeventig procent gehonoreerd kon worden. Elk team kende een teambuilder die een bijdrage leverde aan de verandering naar teamondernemerschap. De teambuilders zorgden ervoor dat de teamontwikkeling binnen het team op de agenda kwam en bleef. In het begin was het zoeken naar een goede invulling van deze rol, omdat de neiging bestaat de rol als voorzitter van het team te bezien. Gaandeweg het traject kreeg de rol van teambuilder steeds meer gestalte. De teambuilders hielden intervisiesessies met elkaar en namen deel aan de later opgerichte klankbordgroep waarin elk team vertegenwoordigd was en samen met de directie belangrijke thema's binnen de academie besproken werden.

Zoals gezegd, bij de start werden de contouren van de teamopdrachten van elk team opgesteld met de bedoeling dat de teams zelf de teamopdracht verder uitwerkten. Het achterliggende idee hiervan is dat in zelfsturing ruimte gelaten moet worden voor de teams. Maar de teams hadden grote moeite met het goed invullen van de teamopdracht omdat voor de teams niet helder was wat binnen en wat buiten hun invloedssfeer lag. "Als we dan toch resultaatverantwoordelijk zijn, willen we weten waar we op afgerekend gaan worden. Dus directie, kunnen jullie ons kpi's verstrekken?" De teams hebben deze vraag in het begin ontelbare malen gesteld. Dat het antwoord

uitbleef gaf een hoop gemopper. Uiteindelijk ging de directie overstag en gaf gehoor aan deze vraag, er werd een lange lijst met kpi's geproduceerd die als richtlijn gebruikt konden worden door de teams. De verwachte rust werd hierdoor echter niet bereikt; het gemopper bleef en zowel van de kant van de directie als van de kant van de medewerkers nam de verontwaardiging toe.

In het gehele proces van teamondernemerschap staan drie bekwaamheden centraal. Ten eerste *verbinden*. Verbinden met teamgenoten kan eigenlijk alleen maar als men zich met zichzelf verbindt. Door te snappen hoe jezelf in elkaar zit en hoe je (typisch) reageert op de ander. Dat vergt dus nogal wat van een individu. Gedurende de teamcoachingsbijeenkomsten werd hier aandacht aan besteed. In de eerste bijeenkomst werd de MBTI als instrument gebruikt om zichzelf en de ander beter te begrijpen. In latere bijeenkomsten werd dit instrument nauwelijks nog gebruikt, terwijl het in het begrip van het gedrag van jezelf en de ander erg behulpzaam kan zijn. De tweede bekwaamheid is *samen sturen op presteren en leren*. Dit vraagt een samenwerking die gekenmerkt wordt door visie op samenwerken, rolhelderheid en aanspreekbaar zijn. De individuele ambitie moet verbonden worden met de organisatie-ambitie.

De laatste bekwaamheid van teamondernemerschap gaat over het *slim bewegen in het krachtenveld*. Dat houdt in dat teamleden uit de greep moet blijven van hun eigen improductieve patronen en die van de organisatie. Slim bewegen betekent ook: de tijd nemen om je een realistisch beeld te vormen van het speelveld waarin men zich beweegt, zodat tijd en energie het meest effectief ingezet kunnen worden. In de dagelijkse realiteit is dit misschien wel de moeilijkste van de drie bekwaamheden van teamondernemerschap. Het vraagt om iets wat in de waan van de dag niet bestaat: tijd en rust.

Fase 3: stabiliseren en doorontwikkelen

In deze fase bevindt AFM zich nu. Per 1 februari 2017 is de overgang naar een nieuwe teamstructuur (vier teams in plaats van zes teams) en -samenstelling in gang gezet. Het is verleidelijk om oude patronen van de oude teams mee te nemen naar de nieuwe teams. Een groot deel van de oude teamleden blijft namelijk in hetzelfde team. Dus hoe te zorgen dat er ruimte is om per team weer nieuwe werkwijzen, rolverdelingen en omgangsvormen te creëren zonder al het goede van de afgelopen drie jaar over boord zetten? Kortom de uitdagingen in samenwerken met elkaar blijven! De focus ligt daarbij op de volgende punten:

- 1) naast de verantwoordelijkheid voor het voorbereiden, evalueren en bijstellen van het onderwijs, wordt in overleg meer verantwoordelijkheden als team genomen en gegeven;



- 2) de individuele HR-cyclus is meer vervlochten met de teamjaarcyclus door onder andere zowel als teamlid en als team aanspreekbaar te zijn op het goed functioneren in de eigen inhoudelijke rolverantwoordelijkheden;
- 3) de teams worden steviger en zijn minder kwetsbaar in het krachtenveld, en
- 4) er worden initiatieven genomen voor de eigen team- en organisatieontwikkeling, onder andere door carouselgesprekken.

De externe hulp is met ingang van dit jaar opgehouden. De vraag is hoe teamontwikkeling op de agenda te houden. In dat kader wordt verkend hoe collega's elkaar kunnen helpen met teamcoaching, waarbij één collega de trekkende rol over de verdere implementatie van teamondernemerschap krijgt. Zowel binnen AFM als binnen Avans wordt gezocht naar mogelijkheden waarbij de teambuilder van het ene team het andere team coacht. Steeds meer academies gaan werken in zelfsturende teams waardoor op langere termijn een pool van interne teamcoaches kan ontstaan die ingezet kan worden voor teamontwikkeling. Het uiteindelijke doel is natuurlijk om fase 4, competent zijn én blijven, te bereiken.

Reflecties

De basis die in fase 1 gelegd zou moeten worden om te kunnen functioneren in de nieuwe samenwerkingsvorm heeft achteraf gezien onvoldoende vorm gekregen. De aanleiding tot veranderen was onvoldoende helder waardoor het urgentiebesef niet werd gevoeld. Want waarom veranderen, AFM staat al sinds jaar en dag stevig in de top-3 van Nederlandse AC- en BE-opleidingen? De weerstand voor de verandering was ook groot doordat er nog weinig vertrouwen in de nieuwe directie was. Verder maakte de gevolgde aanpak gebruik van twee theorieën, teamondernemerschap en Kotter, die niet met elkaar verweven waren. In de praktijk bleken de acht stappen van Kotter nauwelijks aandacht te krijgen en teamondernemerschap was voor veel medewerkers te ongestructureerd om zich ermee te kunnen verenigen. In fase 1 is het ook behulpzaam wanneer er een leidende coalitie wordt samengesteld die meehelpt in het uitdenken van de aanpak naar de nieuwe samenwerking en in het creëren van draagvlak. Bij AFM werd die coalitie pas veel later gevormd.

Stimulerende factoren

1. Inrichten van een leidende coalitie.
2. Betrekken van alle medewerkers via carouselgesprekken.
3. Ruimte geven en nemen.
4. Stoïcijns volhouden.
5. Begeleiden door externe(n) zorgt voor onverdeelde aandacht voor de overstap naar teamondernemerschap.

Stagnerende factoren

1. Gebrek aan vertrouwen tussen medewerkers en directie.
2. Wij/zij gevoel: weerstand door onbegrip over nut een noodzaak bij medewerkers draagt niet bij aan gedragsverandering.
3. De projectstart gebeurde zonder al te veel gestructureerde informatie te verstrekken over nut en noodzaak van de verandering. Dit heeft invloed gehad op de (lange) doorlooptijd en de weerstand tegen teamondernemerschap versterkt.

In het begin van fase 2 zaten veel medewerkers dus in de weerstand. Er was onbegrip over de gekozen aanpak: medewerkers vonden dat er te weinig structuur was, de directie vond dat de medewerkers te weinig initiatief toonden; kortom een situatie van wij tegen zij. Deze situatie heeft ongeveer anderhalf jaar geduurd, waarbij beiden 'kampen' niet in staat waren om voorbij de eigen voorkeur te kijken, laat staan te handelen. Na twee jaar, middenin fase 2, gebeurden er twee cruciale dingen: er werd een leidende coalitie opgericht en de directiesamenstelling veranderde. Die leidende coalitie bestond uit een aantal collega's die een belangrijke rol had in alle veranderingen. Dat had niet zozeer met de verandering van teams te maken, alswel met het project van de ontwikkeling van het nieuwe curriculum. De leidende coalitie zorgde voor een breder gedragen platform om alle veranderingen goed in te bedden in de organisatie. Door een directiewissel stond de directeur er een half jaar alleen voor, voordat de directie weer voltallig werd. Deze fase bleek van groot belang. De taken van de directie werden tijdelijk over meer personen verdeeld waardoor het wij/zij denken snel afbrokkelde. Niet alleen in de relatie met de directeur ontstond een volwassener patroon, ook binnen de teams werd dat zichtbaar.





In de afgelopen drie jaar maakte elk team een eigen teamontwikkeling door die past bij het willen en kunnen van de teamleden. Door te focussen op de vraag en niet gelijk op de oplossing en door te luisteren naar elkaar werd ruimte gecreëerd waarbij ieders mening gehoord werd. Dit kwam vooral tot uiting in de carrouselgesprekken die werden geïntroduceerd.

Conclusie

Werken aan teamondernemerschap legt bloot waar het schuurt in de organisatie. De eerste twee fasen kenmerkten zich bij AFM door ongemak en frustratie die veroorzaakt werden door de ongemakkelijke relatie tussen directie en medewerkers en door het ongemak over verantwoordelijkheid nemen en ondernemen binnen de kaders van de organisatie. De behoefte aan duidelijke kaders bij AFM is erg groot, ingegeven door het type mensen, maar ook door de taakgerichte componenten die het onderwijs bevat. Om dan buiten de standaard kaders te gaan, vraagt veel flexibiliteit van de medewerkers én directie. Het is een van de belangrijkste redenen waarom de doorlooptijd van fase 1 en 2 ongeveer tweeënhalf jaar duurde. Dat is jammer omdat de investering nu later rendeert, maar kennelijk was dit de route die afgelegd moest worden.

Bij elke grote verandering helpt het om een leidende coalitie op te richten, vooral om draagvlak te creëren en tot een goed gedragen aanpak te komen. De carrouselgesprekken hielpen om moeilijke vragen te kunnen beantwoorden en die antwoorden om te zetten in gedragen oplossingen. Het geven en nemen van ruimte aan elkaar helpt in de ontwikkeling naar nieuw gedrag. Het besef dat iedereen, directie en medewerkers, op hetzelfde niveau in de ontwikkeling van teamondernemerschap staan is heel belangrijk om überhaupt tot ontwikkeling te komen. Zodra je elkaar, onbedoeld, verwijten maakt is het niet mogelijk om als gelijkwaardige partners teamondernemerschap aan te gaan en de ontwikkeling van de zelfsturing tot volle bloei te laten komen. Het besef dat de weg naar teamondernemerschap er één van balanceren is, is voor zowel

directie als medewerkers/team cruciaal. Het gaat om richting geven, richting krijgen en het vrijlaten in het maken van eigen keuzes in het functioneren als medewerker en team. Daarvoor is een dialoog onontbeerlijk. Tegelijkertijd is het belangrijk dat teams zich kunnen focussen op hun teamopdracht en het idee hebben dat zij vooral werken aan hetgeen waarvoor ze bestaan.

Als laatste leerpunt noemen we de tijd die het kost om nieuw gedrag aan te leren en dat te internaliseren. De ontwikkeling naar teamondernemerschap vraagt om een lange adem en stoïcijnse koers houden. Niet bij de minste of geringste tegenslag opgeven, maar doorgaan met het eigen maken van de drie bekwaamheden voor goed teamondernemerschap. Zowel directie als medewerkers van AFM hebben laten zien dat ze dat kunnen. En dat heeft vooral bijgedragen aan het resultaat tot nu toe.

Referenties:

- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Khalil, I. (2013). *Teamondernemerschap - van Tob naar Top teams*. Utrecht: Zadoks.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. (2013). *Onze ijsberg smelt!* Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Kweekel, W. (2009). *Resultaat gericht werken, managen en organiseren*. Amsterdam: SWP.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Haarzuilens: Het eerste Huis.
- Lingsma, M. (2009). *Aan de slag met Teamcoaching (7e herziene druk)*. Barneveld: Nelissen.
- Rijkers, T. (1997). *Bouwen aan zelfsturende teams: cultuurverandering door zelfsturing en coaching*. Baarn: Boom/Nelissen.
- Vermeer, A. en Wenting, B. (2013). *Coachen van zelfsturende teams, Hoe doe je dat?* Doetinchem: Reed Business B.V.
- Vermeer, A. en Wenting, B. (2014). *Zelfsturende teams in de praktijk*. Doetinchem: Reed Business B.V.