



Artikel Kern Konsult juni 2015

## **TEAMONDERNEMERSCHAP: VAN TOP-DOWN NAAR 360°-STURING** **Klantgerichte, wendbare organisaties door resultaatverantwoordelijke teams**

Ineke Khalil in samenwerking met Astrid de la Fuente

**Van oudsher worden organisaties top-down aangestuurd. Dat heeft ons ver gebracht. Nu willen we verder. De wereld verandert continu. Organisaties veranderen mee om flexibel te kunnen blijven inspelen op marktomstandigheden en de behoeften van klanten én medewerkers. Door top-down sturing aan te vullen met bottom-up en horizontale sturing ontstaat de dynamiek die daarvoor nodig is. Teamondernemerschap is het model dat deze '360°-sturing' mogelijk maakt.**

### **Top-down, bottom-up en horizontaal**

In puur hiërarchisch gestuurde organisaties raakt professionele zelfsturing vaak ondergesneeuwd door procedures en regeltjes. Dit maakt het steeds lastiger om de klant goed te bedienen. De overstap naar 360°-sturing betekent dat klantgerichtheid en kwaliteit van dienstverlening centraal blijven staan. 360°-sturing vraagt een herinrichting van het organisatiespeelveld. Van dit nieuwe speelveld zijn resultaatverantwoordelijke teams de hoeksteen. Zij maken bottom-up en collegiale sturing mogelijk. De teams nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen presteren en leren en acteren als volwassen samenwerkingspartners in het speelveld. Met de leidinggevende of het management gaan ze actief in gesprek. Waar nodig bieden ze tegenspel. Teamondernemerschap is het model dat de overstap van puur hiërarchische sturing naar 360°-sturing mogelijk maakt. Samen sturen, ieder vanuit de eigen rolverantwoordelijkheid, wordt the name of the game. En dat is even wennen.

## Teamondernemerschap in twee stappen

### **Stap 1 Het nieuwe speelveld inrichten**

Allereerst formuleren teams in afstemming met hun leidinggevende een zinvolle en haalbare teamopdracht, en vertalen deze in een onderlinge rol- en taakverdeling. De leidinggevende geeft vorm aan de samenwerking met het team als geheel, gaat regelmatig met het team in gesprek om de voortgang te bespreken en fungeert als klankbord, sponsor en coach. 360°-sturing vraagt nieuwe, passende overlegstructuren: niet alleen binnen en tussen teams, maar ook met de klant en andere belanghebbenden.

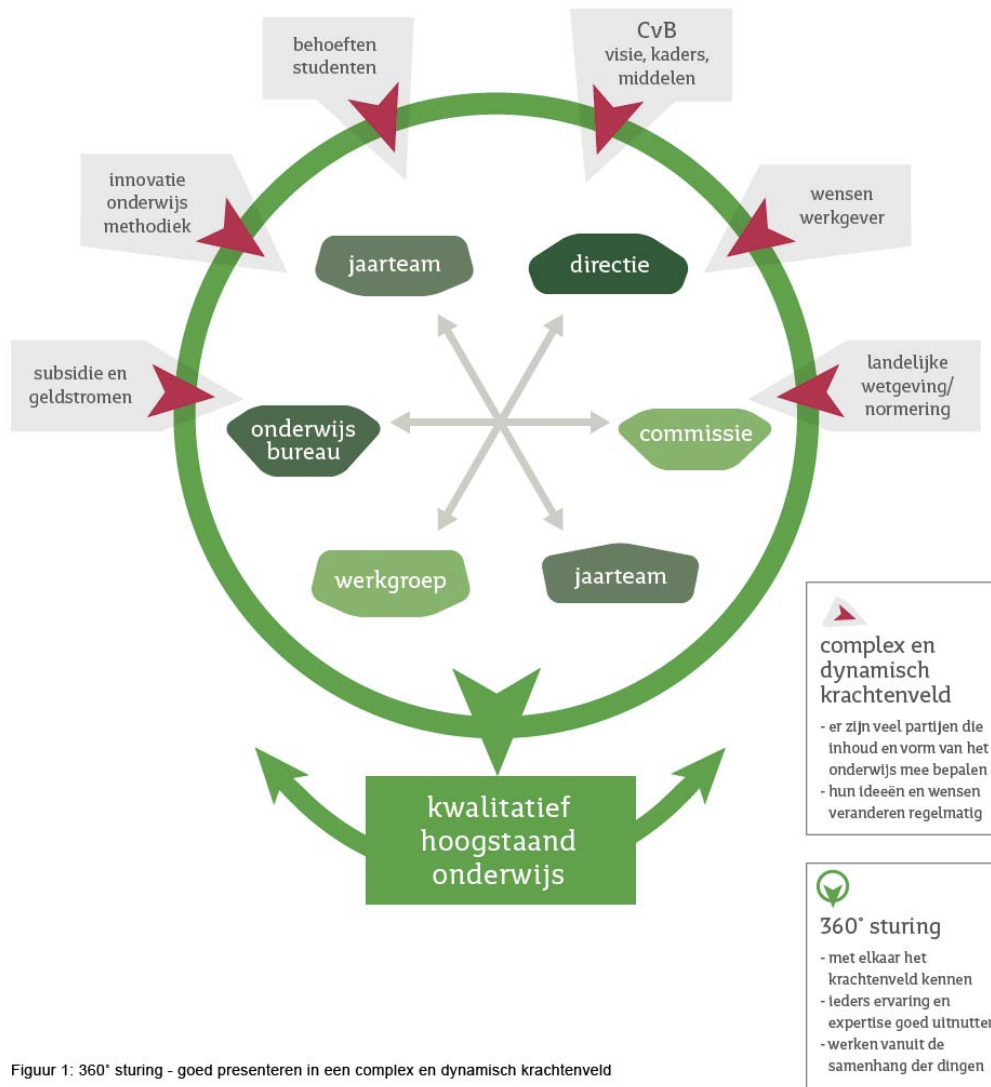
### **Stap 2 Het nieuwe speelveld tot leven laten komen**

De nieuwe rolverantwoordelijkheden van teamlid, team en leidinggevende vragen nieuw gedrag. Het kost tijd om dit nieuwe gedrag te ontwikkelen. Vaak zitten oude gedragspatronen en machtsverhoudingen in de weg. 360°-sturing komt daadwerkelijk tot leven door het ontwikkelen van benodigde samenwerkingsvaardigheden en het gaandeweg fine-tunen van de gekozen rolverdeling en overlegstructuren.

## Teamondernemerschap in de praktijk van een hogeschool

### Aan de start

Het is eind 2013 als de tweekoppige directie van een HBO-opleiding mij vraagt hun overstap naar teamondernemerschap te begeleiden. Wil men als opleiding landelijk koploper blijven, dan is het noodzaak dat docenten samen met de directie bewust en actief inspelen op een complex, dynamisch krachtenveld: veranderende studentbehoefte, nieuwe beroepseisen, innovatie onderwijsmethodiek, veranderende geldstromen, enzovoort.



Figuur 1: 360° sturing - goed presenteren in een complex en dynamisch krachtenveld

Het College van Bestuur van de Hogeschool moedigt de stap naar resultaat-verantwoordelijke teams aan. De docenten binnen de opleiding reageren met gemengde gevoelens.

Mij wordt duidelijk dat de afdeling kenmerken vertoont van een los-zandteam (Khalil, 2013). Zo is de ervaren werkdruk hoog en ontbreekt het aan structurele onderlinge afstemming. Er is weinig ruimte voor de vernieuwende inbreng van jongere docenten. En het vertrouwen in de directie is nog dun.

### Het ontwerp van het ontwikkeltraject

Voor het inrichten van het nieuwe speelveld - het samenstellen en 'startklaar' maken van de teams en het inrichten van de nieuwe overlegstructuur - trekken we zes maanden uit. Elk team heeft een teambuilder: een teamlid dat extra

aandacht en sturing geeft aan de ontwikkeling van teamondernemerschap binnen het team.

Gezien de startsituatie (een los-zandteam) verwachten we anderhalf jaar nodig te hebben voor Stap 2: het wennen en vaardig worden. Dit betreft het vaardig worden in drie competenties: verbinding maken, samen sturen op presteren en leren en slim bewegen in het krachtenveld (Khalil, 2013).

### De regie over het ontwikkeltraject

De overstap naar teamondernemerschap is geen sinecure: het vertrouwde en bekende speelveld gaat op de helling en een periode van opnieuw inrichten breekt aan. Het duurt even voordat het nieuwe speelveld goed staat en werkt. In de overgangperiode is het belangrijk goed zicht te houden op hoe een en ander loopt en waar bijsturing nodig is. Deze regierol beleggen we in de onderlinge afstemming tussen directie, teambuilders en mijzelf als extern adviseur/coach.

## **Stap 1: Het nieuwe speelveld inrichten**

De directie vormt jaarteam van docenten, expliciet rekening houdend met hun voorkeur. Zo ontstaan er naast het onderwijsbureau vijf jaarteam, elk met vijf tot elf docenten. Elk jaarteam is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van haar onderwijs en het contact met de student. Met name één jaarteam is verantwoordelijk voor het contact met het werkveld.

### Nadere invulling van het ontwikkeltraject

Per team organiseren we twee ontmoetingen voor bezinning op de teamopdracht, met mij als teamcoach. Tussendoor stemt elk team twee keer af met de directie. Al met al moet dat in vier maanden leiden tot een waardevolle en realistische opdracht en plan van aanpak. De directie geeft aan de start elk team een resultaatkader mee en bereidt de afstemmingsgesprekken met de teams voor. Ik tref de directie tijdens maandelijkse coachgesprekken. Om te zorgen dat de teambuilders goed in hun rol komen, komen ze eens per zes weken bijeen voor door mij begeleide intervisie.

### Wat zichtbaar wordt

Het is wennen voor iedereen. De nieuwe richting van gezamenlijk eigenaarschap is voor veel docenten onbekend. Onderling zitten ze niet zomaar op een lijn en de ervaren afstand tot de directie is nog groot. Ook de directieleden

moeten wennen aan hun nieuwe rol. Het kader dat ze de teams hebben meegegeven roept verwarring en weerstand op, doordat het te gedetailleerd is. In de coaching help ik de teams om met de basisvragen te starten: "Waar willen we echt van zijn als jaarteam? Waarop willen we aanspreekbaar zijn? In welke verbeteringen willen we investeren?"

Twee teams krijgen gaandeweg de smaak te pakken en maken goed gebruik van de ruimte die er is om zelf invulling te geven aan hun teamopdracht. Bij twee andere teams overheerst scepsis: weet de directie wel waar ze aan begonnen is? Deze twijfel maakt het moeilijk om enthousiast met het jaarplan bezig te zijn. Voor de twee grotere teams is het lastig om goed uit de startblokken te komen, omdat het met elf mensen nu eenmaal tijdrovender is om tot overeenstemming te komen.

### Wat nodig blijkt

In samenspraak met de teambuilders komen we tot de conclusie dat er meer tijd nodig is. We verlengen deze eerste stap met twee maanden. Zo kunnen collega's binnen een team het onderlinge gesprek goed op de rails krijgen – de horizontale sturing - en als teams oefenen met 'het goede gesprek' met de directie – de bottom-up sturing.

Aan het einde van deze fase hebben alle teams een jaarplan. Het ene jaarplan is sterker dan het andere, maar de basis ligt er. We kunnen dóór!

## **Stap 2: Het nieuwe speelveld tot leven laten komen**

Hoe vaardiger de teamleden, teams en directie worden in hun nieuwe rolverantwoordelijkheid, hoe meer de dynamiek van 360° -sturing loskomt. De nieuwe rolverdeling blijft wennen: aan elkaar en aan wat het van ieder vraagt. Ook het vaardig worden in drie competenties voor teamondernemerschap heeft tijd nodig.

### Nadere invulling van het ontwikkeltraject

#### **Teams**

Voor elk team plannen we tien teamcoachbijeenkomsten in een periode van anderhalf jaar. De eerste vier bijeenkomsten hebben een vooraf vastgesteld thema: 1. elkaar nader leren kennen met behulp van de MBTI, 2. teamsamenwerking gebaseerd op het samenspel tussen eigenaar en mede-eigenaar, 3. volwassen partnerschap vormgeven in de samenwerking met directie en ande-

re teams en 4. elkaar en jezelf evalueren als teamcollega aan de hand van het Teamcompetentieprofiel.

### **Directie**

Elk directielid fungeert voor drie teams als leidinggevende. De rol van leidinggevende is tweërlei: sturen op de afspraken van het jaarplan en sturen op de gewenste teamontwikkeling.

Ik tref de directie maandelijks voor een halve of hele dag. We bespreken elk team (wat loopt goed, waar stagneert het), en kijken welke interventies nodig zijn om de ontwikkeling van elk team en het speelveld als geheel te stimuleren.

### **Overleg**

We roepen een nieuw overleg in het leven: de klankbordgroep. Drie betrokken docenten, waaronder een teambuilder, gaan meedenken met de directie en mij over wat aandacht behoeft voor het welslagen van de ingezette veranderingen: de invoering van teamondernemerschap en de aanstaande curriculumvernieuwing. Ook zijn er driegesprekken (teamleidinggevende, teambuilder en externe coach) om sturing te geven aan de gewenste teamontwikkeling.

### Wat zichtbaar wordt

#### **Elk team is anders**

De meeste teams hebben tijd nodig om tot een effectief werkoverleg te komen. Nieuw is vanuit eigenaarschap tijd claimen op de agenda: om dilemma's voor te leggen, collega's te informeren en te betrekken bij besluitvorming. Op de loer liggen nog steeds patronen als 'ieder op z'n eigen eiland' en 'geleefd worden door de hektiek van alledag'.

De teams krijgen steeds meer eigen kleur. Een team heeft het teamondernemerschap al goed in de vingers: een team van inhoudelijk sterke collega's met een natuurlijk vermogen tot 'volwassen partnerschap'. Een ander team komt goed op stoom nu de teambuilder zich minder terughoudend opstelt en meer vertrouwen krijgt in het verandertraject. Ook helpt de nieuwe teamsamenstelling: er zijn twee goede krachten bijgekomen.

In een derde team slaat de teambuilder de handen ineen met een collega. Samen zorgen ze voor een goed teamoverleg. In weer een ander team botsen de zienswijzen van de jonge en de oude garde nog regelmatig.

#### **In het reine komen met de imperfecte 'ander'**

Volwassen partnerschap vraagt dat ieder zijn of haar teleurstelling in 'de ander' een plek geeft. Niemand is perfect en iedereen laat steken vallen: je collega-

teamleden, de teams en de directie. De directie zal moeten accepteren hoe de teams nu functioneren met al hun kwaliteiten én onvermogen. De teams zullen in het reine moeten komen met het feit dat de directie niet perfect is, nog teveel via de mail communiceert en soms keuzes maakt zonder alle details te kennen. Als je die realiteit accepteert, leg je - als team en als directie - voor jezelf de basis om optimaal invloed uit te oefenen, zowel horizontaal als verticaal!

### **Andere actoren in het speelveld**

Het speelveld kent naast de directie, jaarteams en het onderwijsbureau nog andere spelers, zoals de onderwijscommissie, de werkgroep curriculumvernieuwing en de academieraad. Hoe bewuster zij invulling geven aan hun rolverantwoordelijkheid en volwassen partnerschap, hoe krachtiger het speelveld wordt. We moeten bedenken hoe we hen als spelers betrekken in het ontwikkeltraject.

### Gaandeweg het ontwikkeltraject fine-tunen

#### **Maatwerk per team**

Elk team vraagt een eigen aanpak. Deze aanpak krijgt vorm in het overleg tussen leidinggevende, teambuilder en mijzelf als externe. In het ene team betekent dit dat de leidinggevende zorgt voor een verschuiving in rolverdeling. Elders draagt een teambuilder het stokje over aan een collega-teamlid dat sterk is in verbinding maken. Het ene team benut zijn teamcoachbijeenkomst om zich verder te bekwamen in het samenspel eigenaar mede-eigenaar, of het voeren van het verdiepende gesprek, terwijl een ander team zich voorbereidt om knelpunten in de samenwerking met een ander team op te lossen.

#### **Directie moet werkbelasting inperken**

De hele Hogeschool lijdt onder een continue 'overdosis'. Met de beste bedoelingen lanceren het CvB en stafafdelingen te veel nieuwe initiatieven. Dit maakt dat de directie overbelast is en ook haar eigen teams regelmatig overvraagt. Zo blijft het lastig om tijd en ruimte vrij te maken voor rust, reflectie en verbinding, terwijl juist dat nodig is om teamondernemerschap te laten floreren. De directie onderkent het probleem en besluit haar eigen werkbelasting in te perken. Zo kan zij zelf beter functioneren en zorgdragen voor een juiste werkbelasting van de teams.

## **Uitbreiding klankbordgroep en professionaliseringstraject**

We breiden de klankbordgroep uit. Het wordt nu een maandelijks overleg waar alle teambuilders, voorzitters van overige gremia en de directie aan deelnemen. Dit versterkt de onderlinge afstemming en het vermogen om goed sturing te geven aan de ingezette veranderingen. Ook nemen de teambuilders en voorzitters deel aan een professionaliseringstraject teamondernemerschap. Zo worden ze sterker in hun rol van change agent.

### De huidige stand van zaken

We bevinden ons nu in de meest intensieve periode van het ontwikkeltraject. We willen allemaal op onze eigen manier vooruit als team, teamlid, directie of externe coach. Er zijn momenten dat dat goed lukt en soms nog helemaal niet. Om progressie te waarborgen moeten we het met elkaar uit zien te houden in momenten van ongemak en gewoon onze stappen blijven zetten.

Tegelijkertijd krijgen mensen merkbaar de smaak te pakken. Het vertrouwen van de teams in de verandering neemt toe. Teamleden zien hoe de nieuwe rolverdeling kan leiden tot substantiële verbeteringen in het onderwijs. Docenten beginnen met elkaar

mee te kijken in de klas. Jaarteam gaan actiever met studenten in gesprek over de kwaliteit van het onderwijs. Teams, commissies en de directie weten elkaar steeds beter te vinden. Bovendien wordt zichtbaar hoe in het verleden - door gebrek aan transparantie en nieuwsgierigheid - zaken zijn blijven liggen. Ook dit wakkert de zin aan om het écht met elkaar aan te gaan in dit nieuwe speelveld van 360°-sturing.

Teamondernemerschap brengt als vanzelf een meer kritische houding teweeg. Vanuit eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid wil elke speler actiever gaan sturen op kwaliteit. Dit vraagt om nieuwe interacties. Een team dat een teamcollega stimuleert om andere taken op zich te nemen. De onderwijscommissie die afspraken maakt met een jaarteam ter verbetering van hun onderwijsprogramma. Een team dat zorgt dat wat haar dwarszit, op de agenda van de klankbordgroep komt. De leidinggevende die de tijd en rust neemt om meer contact te maken met haar team.

Waar het lukt om op volwassen wijze het open en kritische gesprek met elkaar te voeren, begint het speelveld van 360°-sturing daadwerkelijk tot leven te komen. Het is precies op dit punt waar het ontwikkeltraject zich nu bevindt.



## *Over de auteurs*

### **Drs Ineke Khalil**

Ineke Khalil is al ruim twintig jaar werkzaam als organisatieadviseur, leidinggevende en trainer. Sinds 2005 is ze partner bij Kern Konsult met teamondernemerschap als belangrijkste aandachtsgebied. Zij is ervan overtuigd dat 360°-sturing essentieel is voor het maximaal laten renderen van het menselijk kapitaal in organisaties en het borgen van gezonde organisatieontwikkeling.

### **Drs Astrid de la Fuente**

Vooraf in haar tijd als strategisch communicatieadviseur raakte Astrid de la Fuente gefascineerd door wat wel en niet bijdraagt aan de groei en bloei van mens en organisatie. Met haar eigen KringConsult | Bureau voor Organisatieklimatologie coacht en traint zij individu, team en leidinggevend en richting een gezond(er) organisatieklimaat.

## Literatuur

- Khalil, I. Teamondernemerschap. Van TOB naar TOP teams. Utrecht, Uitgeverij Zadoks, 2013.
- [www.teamondernemerschap.nl](http://www.teamondernemerschap.nl)