

Zijn teams toe aan zelfsturing?

Uitkomsten verkennend praktijkonderzoek

Samenvatting

In dit artikel vind je de resultaten van onderzoek en kennisdeling rond het thema zelfsturing in teams. De centrale vraag is: wat is de minimale kwaliteit van samenwerking om te kunnen ontwikkelen naar een zelfsturend team? De auteurs nemen je mee in het gezamenlijke zoekproces om de aandacht van begeleiders, leidinggevenden en vooral teams te richten op datgene wat ertoe doet in de transitie van hiërarchische sturing naar zelfsturing.

Aanleiding

Zelfsturing in teams wordt steeds breder ingezet als antwoord op een snel veranderende omgeving, gedreven door vergaande professionalisering, efficiëntere en effectievere communicatie, een wendbaarder organisatie of simpelweg kosten besparing. Bij de transitie naar het nieuwe werken zagen wij dat organisaties hoge investeringen deden in zaken als inrichting en ICT, terwijl de aansturing van medewerkers nauwelijks veranderde. De transitie naar zelfsturing laat een vergelijkbaar beeld zien: onder druk van veranderingen in de omgeving gaan organisaties versneld over op dit organisatiemodel zonder medewerkers daar goed op voor te bereiden. Het gevolg is toenemende onzekerheid, meer druk op de toch al overbelaste medewerkers, afnemende betrokkenheid en uitval, maar ook terugval in de vorm van het ontstaan van nieuwe 'harkjes' omdat de 'zelfsturing' gaandeweg niet 'te managen' bleek.

Er zijn veel vormen waarin teams opereren; scrum teams worden vaak samengesteld uit medewerkers die beschikbaar zijn om daarna in een vaste samenstelling ook buiten het vakgebied te werken, terwijl in agile teams ook gekozen wordt voor een losse samenstelling op grond van het specialisme dat medewerkers inbrengen. Agile teams starten met concrete teamdoelen en prestatie indicatoren, er is duidelijk gemaakt hoe zaken worden aangepakt en wat ieders rol daarin is, ook wel bovenstroom genoemd. Dit zijn alle zichtbare entiteiten rondom de samenwerking in teams. De kwaliteit van deze samenwerking wordt echter niet alleen bepaald door het concreet maken van te behalen resultaten en aanpak. Het wordt voor een belangrijk deel bepaald door wat er speelt in de onderstroom ofwel de sociale cohesie van het team.

Teams vragen zich regelmatig af of zij wel in staat zijn om een volgende de stap te maken naar zelfsturing. Deze constatering op zich is al een indicatie van de fase waarin het team zich bevindt. Het is vaak onduidelijk of 'het gaat werken' in het team en of 'het gaat werken' tussen het team en de stakeholders. Teamleden zoeken een antwoord op de vraag of de teamcohesie voldoende is en hoe zij deze verder kunnen ontwikkelen.

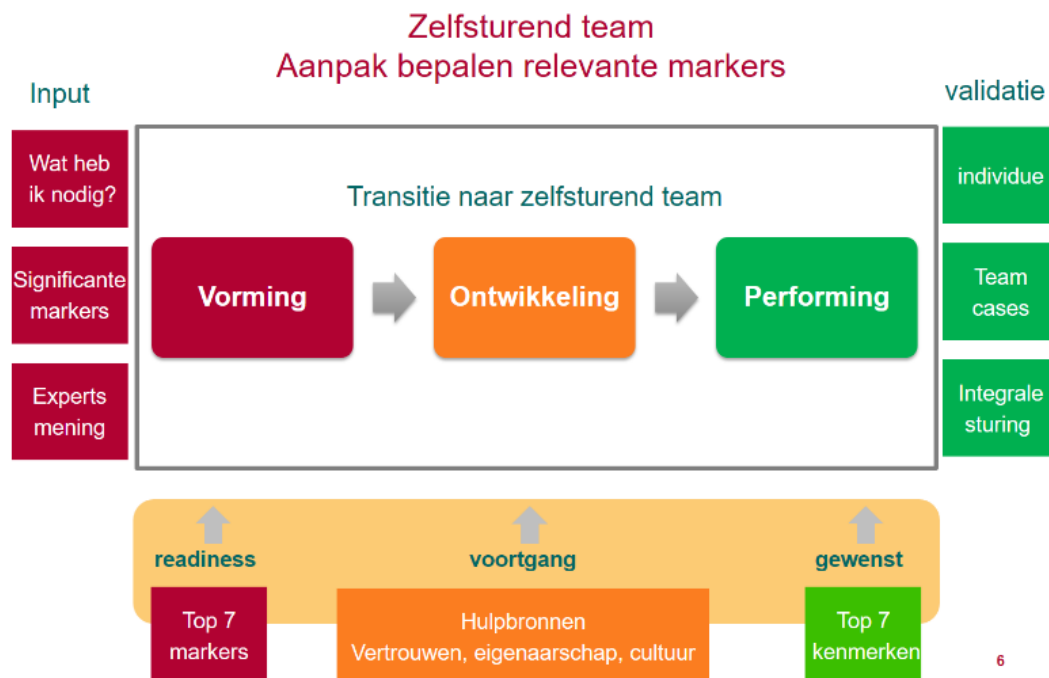
Dit roept een essentiële vraag op: hoe stel je vast of een team klaar is voor zelfsturing? Met in het kielzog meer vragen, zoals wanneer is er eigenlijk sprake van zelfsturing, wat zijn kenmerken van een zelfsturend team, hoe meet je waar een team staat als het gaat om de kwaliteit van de samenwerking. Voor velen blijkt het lastig om de kwaliteit van de samenwerking 'te meten' of te bespreken als blijkt dat de effectiviteit van het team achter blijft bij verwachtingen. Dit geldt niet alleen in de teams zelf, maar ook bij anderen uit de omgeving, zoals stakeholders of management.

Aanpak

Om de centrale vraag 'wanneer is een team klaar voor zelfsturing' breder te analyseren, legden de auteurs van dit artikel de vraag voor aan het kennisplatform van de a2Results® community met professionals uit zowel profit- als non-profit organisaties. In verschillende bijeenkomsten bogen professionals met brede ervaring op het vlak van team-, organisatie- en cultuurontwikkeling zich over dit vraagstuk en kwamen tot een aantal interessante inzichten. Zij gebruikten voorbeelden uit de praktijk en uitkomsten van praktijkonderzoek.

Om het onderzoek te structureren ontwikkelden we een model waarin niet alleen de initiële vraag, over readiness is opgenomen, maar waarmee ook andere vragen onderzocht werden:

- Hoe maak je de transitie van hiërarchisch ingerichte organisatie naar zelfsturende organisatie?
- Welke interventies zijn mogelijk om teamontwikkeling te versnellen?
- Welke randvoorwaarden (hulpbronnen) zijn nodig voor zelfsturing?



De doeltoestand waarin een team optimaal functioneert is in het model aangeduid met 'gewenst'. De doeltoestand is gedefinieerd in termen van kenmerken van een zelfsturend team.

Bij de analyse is gebruik gemaakt van de a2Results® Team app, een meet- en dialoog instrument dat de bovenstroom en de onderstroom in teams in kaart brengt. De a2Results® Team app brengt de kwaliteit van de samenwerking in teams in kaart door anoniem de tevredenheid van teamleden te meten op 35 kwaliteitsmarkers.

Wanneer is sprake van een zelfsturend team?

Een zelfsturend team heeft altijd een 'lijntje' met de organisatie waar het team deel van uitmaakt, waaruit de toegevoegde waarde van het team voor de organisatie is af te leiden. Als deze toegevoegde waarde verdwijnt, verliest het team zijn bestaansrecht en wordt het opgeheven. Bij zelfsturing is er dus sprake van een heldere context en een heldere opdracht (purpose).

De omvang van een zelfsturend team is tussen de zes en tien teamleden groot. Grote organisaties kunnen bestaan uit een veelvoud van dergelijke teams, die op verschillende niveaus in de organisatie verantwoordelijk zijn voor uiteenlopende projecten. Deze projecten zijn binnen de organisatie op elkaar afgestemd.

Een zelfsturend team heeft een scherp beeld over 'het wat'. De opdracht van het team is concreet, er is een helder doel geformuleerd, er worden afspraken gemaakt over deliverables en over de graden van vrijheid van het team. Het team heeft een sterke eigen identiteit. Hoewel het team onderdeel is van een organisatie kan een zelfsturend team een eigen cultuur met eigen gedragsregels hebben.

Wat zelfsturende teams onderscheidt van hiërarchische teams is dat feitelijk gezien hiërarchie ontbreekt binnen het team. Er is een hoge mate van autonomie en handelingsvrijheid. Zo bestaat er geen formele hiërarchische relatie tussen de teamleden en is er een gezamenlijke verantwoordelijkheid en gezamenlijke besluitvorming. Er is sprake van professionele gelijkwaardigheid op inhoud, het team voert zelfstandig taken uit en monitort en managet proces en voortgang. Het team ontwerpt zelf zijn structuur inclusief teamtaken en bepaalt de overall koers. Misschien wel het meest kenmerkende is dat teamleden verantwoordelijkheid nemen voor dat iedereen maximaal in zijn kracht wordt gezet, waardoor ook de teamprestatie optimaal is.

Top 5 kenmerken van een zelfsturend team

Er zijn vijf relevante kenmerken van zelfsturing, we noemen dit markers.

1. Teamleden voelen zich krachtig en bevoegd om te doen wat nodig is voor het collectieve doel. Dit veronderstelt dat er een collectief doel is en dat ieder teamlid dezelfde betekenis toekent aan dit doel.
2. Ieder teamlid neemt een leidende rol als dat nodig is. Dit werkt alleen als er hiërarchie binnen het team ontbreekt, teamleden voldoende eigenaar zijn en er binnen het team duidelijke afspraken zijn over hoe het team het collectieve doel gaat realiseren.
3. Teamleden zijn bereid om open informatie te delen. Openheid kent vele lagen. Teamleden zien vaak wel het belang om open informatie te delen maar herkennen en erkennen niet altijd elkaars emoties, terwijl dit wel belangrijke voorwaarden zijn om elkaar beter te begrijpen.
4. Teamleden ervaren dat resultaten ontstaan zonder overmatige planning, controle of management.
5. Het team neemt het grotere plaatje nadrukkelijk mee in de gezamenlijke keuzes en besluiten.

We zijn een zelfsturend team als deze markers hoog scoren:
1. Krachtig en bevoegd voelen
2. Initiatief nemen
3. Openheid
4. Optimale sturing
5. Kiezen vanuit het geheel

Readiness: Wanneer is een team klaar voor zelfsturing?

Om deze vraag te beantwoorden is de volgende aanpak gevolgd:

1. Waaraan merkt een begeleider of leidinggevende dat het team klaar is voor zelfsturing?
2. Wat vind ik zelf belangrijk in een team om optimaal te kunnen werken?
3. Hoe ervaren teamleden deze 'readiness markers'?

Het antwoord op de eerste vraag is vastgesteld op basis van discussie tijdens verschillende kennisbijeenkomsten en middels een professionele inschatting. Hier brachten deelnemers casuïstiek in vanuit verschillende teamcontexten en formuleerden we samen conclusies over dit vraagstuk.

Voor de tweede vraag zijn de antwoorden van 114 teamleden uit diverse setting gebruikt. Het gaat hierbij om kick-off bijeenkomsten van projecten, de start van teamtrajecten en trainingen. Met behulp van de a2Results® Team app vroegen we de teamleden: welke teamsetting heb jij persoonlijk nodig om optimaal te kunnen werken?

De derde vraag was reeds eerder beantwoordt in het onderzoek 'verschil maken als verbinder'. Daar vroegen we meer dan 500 teamleden, in zowel hechte als losse samenwerkingsverbanden, hoe zij de samenwerking in een bepaalde periode hebben ervaren.

Uit de antwoorden zijn vijf aanvullende markers te definiëren waarmee het team of de begeleider een inschatting kan maken over de 'readiness'. Waar het bij de readiness om draait is dat teamleden een gemeenschappelijk beeld hebben over het eindresultaat en de te volgen aanpak, dat zij gemotiveerd zijn om een bijdrage te leveren omdat het eindresultaat ertoe doet en dat zij zich goed bewust zijn hoe het persoonlijke werk bijdraagt aan het uiteindelijke resultaat. In de onderlinge samenwerking ervaren zij dat ze elkaar inspireren en dat ze energie krijgen door de onderlinge wisselwerking.



In onderstaande figuur zijn de relevante markers blauw omcirkeld. In de tabel is zichtbaar gemaakt bij welke markers sprake is van taak cohesie (geel) en bij welke markers sprake is van sociale cohesie (blauw). Wat opvalt is dat met name markers die gerelateerd zijn aan sociale cohesie als relevant worden gezien als vertrekpunt voor zelfsturing.

Taakcohesie en sociale cohesie uitgedrukt in succesmarkers

1. Het werken in een collectieve context	11 Gedeelde visie	12 Samenhang deelresultaten	13 Afhankelijkheid eigen taak	14 Eindresultaat motiveert	15 Grote plaatje naar taak
2. Co-creatie	21 Kenniscbewust	22 Vooraf afstemmen	23 Flow van activiteiten	24 Elkaar inspireren	25 Samen willen verbeteren
3. Leiderschap	31 Krachtig en bevoegd voelen	32 Initiatief nemen	33 Focus	34 Interactie stimuleren	35 Elkaar versterken
4. Interpersoonlijke communicatie	41 Openheid	42 Inleven	43 Elkaar begrijpen	44 Informatie praktisch vertalen	45 Gedeelde betekenis
5. Leren en kennisdeling	51 Dagelijks verbeteren	52 Anticiperen door leren	53 Onderliggende oorzaken	54 Kennis hergebruiken	55 Samen leren
6. Verandering faciliteren	61 Energie door wisselwerking	62 Voldoende hulpbronnen	63 Balans verwachting realiteit	64 Flexibele groep	65 Optimale sturing
7. Authentiek handelen	71 Mijn bijdrage	72 Kiezen vanuit het geheel	73 Balans waarden	74 Prioriteiten stellen	75 Interactie verbeteren

- Taakcohesie: de mate waarin teamleden samenwerken voor een doel.
- Sociale cohesie: de mate waarin teamleden zich een team voelen.

In onderstaande tabel staan de uitkomsten van de vragenlijsten uit de bovengenoemde doelgroepen ('wat heb ik nodig' en 'onderzoek verschil maken als verbinder'). Wat opvalt is dat 'krachtig en bevoegd voelen' en 'energie door wisselwerking' belangrijk gevonden worden om zelf optimaal te werken, maar dat niet vanzelfsprekend is om dat in teams ook te ervaren.

Wat heb ik nodig in een team om optimaal te werken? (114 respondenten)		Readiness markers	Hoe ervaren ik de samenwerking in mijn team (500 respondenten)	
Onbelangrijk	Belangrijk		Onder-gemiddeld tevreden	Boven-gemiddeld tevreden
21%	49%	Krachtig en bevoegd voelen	20%	34%
48%	25%	Initiatief nemen	35%	26%
11%	66%	Openheid	7%	61%
18%	48%	Kiezen vanuit het geheel	14%	44%
9%	64%	Gedeelde visie	19%	37%
9%	61%	Eindresultaat motiveert	3%	76%
29%	31%	Elkaar inspireren	28%	28%
15%	52%	Energie door wisselwerking	21%	34%
16%	45%	Mijn bijdrage	10%	48%

Hoe maak je de transitie?

Hoe maak je de transitie van hiërarchisch ingerichte organisatie naar zelfsturende organisatie?

Het kenmerk van een transitie is dat je daar geen sturing aan kunt geven. Wat je wel kunt doen is op de juiste parameters stimuleren. Uit het bovenstaande mag blijken dat het bij de start van een transitie vooral gaat om het stimuleren van de onderstroom en sociale cohesie. In de kern gaat het om verbinding door openheid en vertrouwen.

De werking van de onderstroom in teams is krachtig. Zo krachtig dat bij bijvoorbeeld projecten met grote risico's veel aandacht gegeven wordt aan het versterken van het onderling vertrouwen van projectleden, als basisvoorwaarde voor samenwerking.

Openheid versterkt de onderlinge verbinding (sociale cohesie). Openheid bereik je door diepgaander kennis te maken met elkaar, intenties en belangen grondig te analyseren, aandacht te geven aan beeldvorming rond het vraagstuk-, de oplossing- en de vorm van de onderlinge samenwerking. Gezamenlijk risico's in kaart brengen, intenties afgeven over gezamenlijke ambities en -vervolgstappen, afstemmen over de koers en richting én overeenstemming bereiken over het managen van het proces van vormgeven.

Door meer openheid leer je elkaar persoonlijk en zakelijk beter kennen en begrijpen, wat het onderlinge vertrouwen en de onderlinge interactie versterkt. Vertrouwen leidt namelijk tot een positieve houding en positief gedrag ten opzichte van degene die men vertrouwt. Dit uit zich in:

- Uitgaan van de positieve intenties van de ander.
- Open communicatie, uitwisselen van informatie, kennis delen, wederzijds leren.
- Een versterkt psychologisch contract (veiligheid en betrokkenheid).
- Accepteren van informatie, -van invloed en -van besluiten.
- Minder 'willen voorkomen' en 'meer willen bereiken'.
- Effectiever samenwerken en presteren.

Het bovenstaande is niet iets wat je zomaar kunt neerleggen bij een team dat geacht wordt om zelfsturend te worden. Het is een gemeenschappelijke opgave van teamleden, leidinggevendenden (voor zover die er nog zijn in een zelfsturende organisatie) en begeleiders om een stimulerende context te creëren.

Welke interventies zijn mogelijk om teamontwikkeling te versnellen?

Welke interventies nodig zijn om teamontwikkeling te versnellen hangt af van de tevredenheid die teamleden ervaren in de onderlinge samenwerking. Deze tevredenheid kan initieel in kaart worden gebracht door met de a2Results® Team app de beleving te meten en het goede gesprek aan te gaan over gezamenlijk gewenste interventies. Na deze initiële meting volgen minimaal twee vervolgmetingen met bijgestelde interventies. Uit casuïstiek is gebleken dat met deze aanpak de teamcohesie met 25% toeneemt.

Onderstaande tabel geeft een generiek handelingsrepertoire voor de begeleider van een team. De eerste kolom is de focus voor de initiële meting. Als deze markers te laag scoren weet je dat een team nog niet klaar is voor zelfsturing en dat daar in eerste instantie de aandacht van de interventies moet liggen. In de derde kolom zie je de gewenste situatie. Hoe hoger deze succesmarkers scoren hoe grotere de kans dat je te maken hebt met een

zelfsturend team. Vooral in de eindfase van de teamontwikkeling zullen de interventies zich hierop richten. Tijdens het teamtraject kun je focussen op de middelste kolom.

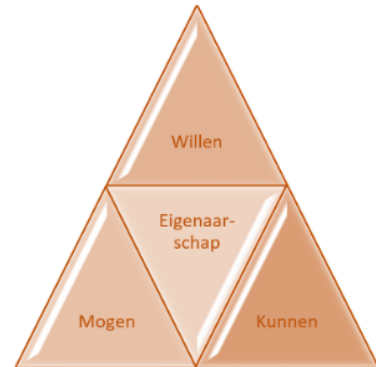
De middelste kolom is tot stand gekomen door een statistische analyse van ruim 1000 respondenten in teams. Daaruit bleek welke markers sterk correleren (>0.4) met de markers uit de linker (readiness) en rechter kolom (kenmerken zelfsturing). Als je bijvoorbeeld aandacht geeft aan de vaardigheid om het grote plaatje te vertalen naar de individuele taak, dan is er een grote mate van waarschijnlijkheid dat teamleden zich meer krachtig en bevoegd gaan voelen. Het is ook wel interessant te bekijken welke groene markers met meerdere blauwe markers correleren. De marker 'grote plaatje naar taak' bijvoorbeeld correleert met vijf andere markers in de tabel. In totaal correleert de marker 'grote plaatje naar taak' met vijftien andere markers en heeft daarmee een sterke invloed op het teamresultaat.

Wij zijn klaar voor zelfsturing als deze markers relatief hoog scoren:	De stap naar zelfsturing kunnen we bereiken door interventies op het vlak van de volgende markers	We zijn een zelfsturend team als minimaal deze markers hoog scoren:
<ul style="list-style-type: none"> • Krachtig en bevoegd voelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Grote plaatje naar taak, voldoende hulpbronnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Krachtig en bevoegd voelen
<ul style="list-style-type: none"> • Initiatief nemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Grote plaatje naar taak, Teamfocus 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatief nemen
<ul style="list-style-type: none"> • Openheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Inleven, elkaar begrijpen 	<ul style="list-style-type: none"> • Openheid
		<ul style="list-style-type: none"> • Optimale sturing
<ul style="list-style-type: none"> • Kiezen vanuit het geheel 	<ul style="list-style-type: none"> • Grote plaatje naar taak, samen willen verbeteren, inleven, informatie praktisch vertalen, balans waarden, prioriteiten stellen, interactie verbeteren 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiezen vanuit het geheel
<ul style="list-style-type: none"> • Gedeelde visie 	<ul style="list-style-type: none"> • Samenhang deelresultaten, grote plaatje naar taak 	
<ul style="list-style-type: none"> • Eindresultaat motiveert 	<ul style="list-style-type: none"> • Grote plaatje naar taak 	
<ul style="list-style-type: none"> • Elkaar inspireren 	<ul style="list-style-type: none"> • Flow van activiteiten, samen verbeteren, interactie stimuleren, elkaar versterken, inleven, elkaar begrijpen, mijn bijdrage 	
<ul style="list-style-type: none"> • Energie door wisselwerking 	<ul style="list-style-type: none"> • Samen verbeteren, interactie stimuleren, elkaar versterken, elkaar begrijpen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mijn bijdrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibele groep, balans waarden 	

Welke randvoorwaarden (hulpbronnen) zijn nodig voor zelfsturing?

Eigenaarschap is nodig om tot samenwerking te komen. Teamleden vertonen meer eigenaarschap als zij intrinsiek zijn gemotiveerd om iets te bereiken (willen), zich vermogend voelen (kunnen) en weten dat zij bevoegd zijn om initiatief en besluiten te nemen (mogen).

- Willen wordt geactiveerd als mensen begrijpen wat het grote plaatje, het hogere doel, inhoudt, als zij gemotiveerd zijn voor dit doel (adapteren van kernwaarden), en als zij zich betrokken voelen omdat zij het nut en de noodzaak van het hogere doel zien (betekenisvol werk).
- Kunnen wordt geactiveerd als mensen het vermogen hebben (kennis en vaardigheden) om het werk goed uit te voeren (mastering) en van anderen waardering krijgen voor hun kwaliteiten.
- Mogen wordt geactiveerd als mensen de ruimte vinden om zelf (autonoom) beslissingen te nemen, betrokken zijn bij besluitvorming en begrijpen waarom en hoe besluitvorming tot stand is gekomen.



Eigenaarschap ontstaat als er betrokkenheid is en als teamleden beschikken over voldoende kennis, vaardigheden én bevoegdheden hebben om de opdracht naar eigen inzicht uit te voeren. Eigenaarschap is geen vanzelfsprekendheid, daarvoor is het van belang dat hogere doelen en daaraan gekoppelde waarden binnen de organisatie gemeenschappelijke betekenis krijgen en vertaald worden naar dagelijks handelen en dat vraagt tijd en aandacht. Eigenaarschap verlangt een management dat respect en vertrouwen geeft, dat zaken kan loslaten, dat stuurt op output en ondersteunt met een positieve en waarderende coachende stijl.

Conclusies op hoofdlijnen

In de transitie van hiërarchische sturing naar zelfsturing blijkt dat het vooral belangrijk is om de aandacht te richten op aspecten uit de onderstroom, zoals openheid, vertrouwen en verbinding. Sturen werkt niet altijd, stimuleren wel.

- Het is mogelijk om samen vast te stellen of een team klaar is voor zelfsturing, al vereist dat dan wel een zekere diepgang van analyse en een goede dialoog.
- De belangrijkste kenmerken van zelfsturing zijn met een eenvoudige aanpak in kaart te brengen en bespreekbaar te maken.
- Vanuit onderzoek en kennisdeling is een generiek handelingsrepertoire opgesteld voor de begeleider van een team.

De wijze waarop de transitie naar zelfsturende teams wordt ingezet heeft sterke invloed op de effectiviteit waarmee teams samenwerken. De transitie verlangt gedegen onderzoek naar waar teams staan en welke stappen in de teamontwikkeling nodig zijn om een team effectief te kunnen laten samenwerken. Als deze stappen worden overgeslagen loopt het management het risico dat beoogde resultaten uitblijven. Dit heeft een negatief effect op het vertrouwen in deze organisatievorm en een negatief effect op het psychologisch contract dat medewerkers met de organisatie hebben.

Afsluitend een allesomvattend advies: Als u haast heeft, maak dan een omweg.

Meer informatie

Dit artikel is geschreven door Rolf Scheerder (Meesters van Schrier) en Rien van Leeuwen (Ruysdael). Zij bedanken de professionals uit de a2Results® community voor de constructieve wisselwerking, de praktijkverhalen en voor de co-creatie bij het tot stand komen van de inzichten uit dit artikel.

Op <https://a2results.com> is meer inhoudelijke informatie te vinden over onder andere:

- Sociale cohesie en taakcohesie
- Onderzoek verschil maken als verbinder
- Succesfactoren
- Succesmarkers en micro-interventies