



Teameigenaar- schap

T.E.A.M.: T ogether E veryone A chieves M ore

Eigenaarschap van een team ontwikkelen, is een uitdaging op zich. Voor vele teamcoaches en managers is het hun dagelijkse job – of dat zou het moeten zijn.

Als arbeids- en organisatiepsycholoog met veel vlieguren in de groepsdynamica vind ik het een heerlijke kluit.



De focus bij het ontwikkelen van eigenaarschap ligt in dit boek vaak bij het individu. Hoe maak je de mate van eigenaarschap van een medewerker, een gecoachte, een leerling, een kind groter?

Als je gaat schaken op het bord van teameigenaarschap kun je veel van de taal uit dit boek blijven gebruiken, maar het vraagt ook aanvullende beelden en technieken.

Als ik het over een team heb, heb ik het over een team dat zichzelf als team ziet. Ik zie, zeker in de gezondheidszorg, de neiging

om groepen mensen van tot wel 50 personen een team te noemen. Onderzoeken laten zien dat een teamgrootte van tussen de vijf en twaalf personen optimaal is. Daar boven is er te weinig verbinding tussen alle teamleden onderling en ervaren ook individuele groepsleden te weinig verbinding met de resultaten van het team als geheel.

Hoe ziet een team eruit dat eigenaarschap toont?

Een goed startpunt is om als coach, manager of leerkracht een helder en concreet beeld te maken van het team zoals het functioneert als het als team eigenaarschap laat zien. Dat zal per team accentverschillen en persoonlijke inkleuring hebben.

Ik zal een aantal beelden schetsen die aansluiten bij de factoren van eigenaarschap.

- 2 Bij **verbinding** gaat het om de volgende beelden: het team ziet zichzelf als een team. Wat ik daarmee bedoel is: het team ziet zichzelf als een eenheid die voor het realiseren van resultaten gezamenlijk verantwoordelijk is. De teamleden zijn om te beginnen verbonden met elkaar of zijn bereid zichzelf zo te zien. Dat staat nog los van of de teamleden van zichzelf vinden dat ze een 'goed' of een 'hecht' team zijn. Daar is wellicht ontwikkeling voor nodig.

Verbinding komt vervolgens ook tot uiting in of de teamleden een helder en gedeeld beeld hebben van de resultaten die ze gezamenlijk willen realiseren. Idealiter heeft elk teamlid dezelfde

drie tot vijf resultaatbeelden op het oog die het meest belangrijk zijn om te realiseren.

Dat is iets anders dan de eigen, persoonlijke resultaatbeelden.

In managementteams zie ik nogal eens dat er relatief weinig gezamenlijke beelden zijn van resultaten, maar dat ieder afzonderlijk MT-lid wel een helder beeld heeft van de resultaten in zijn eigen 'winkel'. Er is geen beeld van de gezamenlijkheid.

Verbinding op teamniveau gaat ook over de verbinding zien en voelen tussen het team en haar omgeving. Hoe zijn de relaties met klanten, afnemers, leveranciers, en/of de rest van de organisatie?

- 2 Dit heeft een duidelijke relatie met de eigenaarschapsfactor **rolduidelijkheid**. Welke rol vervult het team naar buiten toe, naar de rest van de wereld? Het team heeft een helder beeld van de rol die zij in de buitenwereld vervult en voelt zich verbonden met deze buitenwereld. Ze weet waarom het team bestaat, wat er door cruciale partijen verwacht wordt en is gemotiveerd om haar rol als team in te vullen.

Bij een team gaat het natuurlijk ook om helderheid over de rollen van de teamleden richting elkaar. Wat is de rolopvatting van de teamleden zelf en wordt dit hetzelfde gezien door de andere teamleden? Hoe ziet bijvoorbeeld de manager of teamcoach haar rol, hoe wordt die gezien door de overige teamleden? Ik ken teams waar rollen expliciet zijn benoemd, in de zin dat de verantwoordelijkheid voor een bepaald domein (roostering, financiën, contact met hoger management) bij een bepaald persoon in het team belegd zijn. Dan nog is de invulling lang niet altijd conform het beeld dat verschillende teamleden hierover hebben.

Aanspreken en verantwoording afleggen zijn hier voorbeelden

van. Veel mensen vinden het lastig om aan te spreken en aangesproken te worden, laat staan verantwoording af te leggen aan anderen. Als gevolg van dit feit zie ik dat deze meer ‘spannende’ taken liever bij een manager gelaten of gehouden worden. Als gevolg hiervan kan de ontwikkeling van eigenaarschap van het team stagneren.

Ik zie het als volgt: in een team dat eigenaarschap laat zien, is het een gewoonte om elkaar aan te spreken en bevragen op tussentijdse resultaten, bijdrage aan het team en gedrag en houding. Elk teamlid is hierop aanspreekbaar. Dat hoort wat mij betreft bij je rol als teamlid.

2 Verantwoordelijkheid als factor kun je ook goed op teamniveau bekijken. Neemt het team op cruciale momenten verantwoordelijkheid? Bespreekt het met elkaar regelmatig de tussentijdse resultaten en de relaties met de buitenwereld op een constructieve manier? Wordt dan ook de manier waarop het team zichzelf gestuurd heeft tegen het licht gehouden? Wat was de kwaliteit van het overleg binnen het team, hoe was de aanpak, welke beslissingen zijn genomen of juist niet genomen? Hoe zat het met de bijsturing indien die nodig was?

Geven ze als team de buitenwereld de schuld of mopperen ze erop, of is het team in staat om naar zichzelf te kijken en verantwoordelijkheid te nemen voor haar eigen rol, gegeven ontwikkelingen in de buitenwereld?

Gedragen de teamleden zich naar elkaar verantwoordelijk?

Dagen ze elkaar uit, spreken ze elkaar aan, supporten ze elkaar?

- 2 Een team dat eigenaarschap laat zien, heeft aantoonbaar **lerend vermogen**. Ik zie de laatste jaren veel organisaties waar processen en structuren zijn ingericht om het lerend vermogen in het licht van de verwachte resultaten van het team vorm te geven. Dagstarts, weekstarts, sprints, agile werken, obeya's, lean; het zijn vormen die meer en meer voorkomen. Het basisidee is om frequent kortdurend als team bij elkaar te komen om de stand van zaken door te nemen, ideeën uit te wisselen, plannen voor de komende tijd te maken. In combinatie met een goede executie en lerende instelling draagt dit bij aan het laten zien van eigenaarschap als team. Als wij teams begeleiden, hanteren we vaak het teammoment van de waarheid als manier om van en met elkaar te leren.

Hoe je dat doet, welke vorm je kiest, is ondergeschikt aan dát je het doet.

Lerend vermogen van een team laat zien dat het team in relatief korte tijd effectiever handelt dan daarvoor. De aanleiding kan een tussentijds resultaat zijn dat achter is gebleven bij de verwachtingen of een ontwikkeling in de omgeving die tegenslag betekent voor het team. In het eerste geval is een heldere en gedeelde analyse van de aanpak van het team tot dusver belangrijk: leren is dan gegrondvest in het met elkaar kijken naar en 'zien' van de aanpak van het team waardoor het resultaat tegenviel. In het tweede geval gaat het om het tijdige besef dat er ontwikkelingen in de omgeving zijn die impact hebben op het team en dat het team de verantwoordelijkheid neemt om zich effectief aan te passen aan die ontwikkeling. Dat vraagt leren van individuele teamleden en van het team als geheel.

- 2 Leren kan bijna alleen plaatsvinden als er voldoende **vertrouwen** en veiligheid in het team heerst. Een team waar vertrouwen heerst, kent een gezonde groepsontwikkeling. Een houvast om naar groepsontwikkeling te kijken is inclusie, controle en affectie. De kernvragen bij deze fasen van groepsontwikkeling zijn achtereenvolgens: ‘Hooft iedereen erbij in dit team?’, ‘Is er sprake van een gezonde machtsverdeling in dit team?’ en ‘Is er sprake van openheid, eigenheid en vertrouwen in dit team?’ Deze vragen geven zicht op een team waarin eigenaarschap zich gezond kan ontwikkelen of inmiddels gezond heeft ontwikkeld. Als een team op hoog niveau wil presteren en wil leren, dan moet de onderliggende groepsontwikkeling ‘kloppen’.
- 2 De factor **pro-activiteit** is een uiting of elk teamlid erbij hoort en dat de machtsverhoudingen binnen het team gezond verdeeld zijn. Op teamniveau gaat het er dan om hoe het zit met de bijdragen van de verschillende teamleden. Mag iedereen zijn ideeën uiten en gebeurt dat ook?

Het is belangrijk om te zien wie wanneer en op welke manier bijdraagt binnen het team.

Pro-activiteit speelt ook op teamniveau in relatie tot haar omgeving. Hoe gaan we als team op eigen initiatief van betekenis zijn voor onze omgeving? Wat zijn onze gezamenlijke ideeën om de komende tijd onze klanten te verrassen, op een nieuwe manier met leveranciers om te gaan? Een team dat eigenaarschap toont, besteedt daar tijd aan.

Het dia-negatief van pro-activiteit is reactiviteit. Hoe reageren teams op ontwikkelingen in hun omgeving, als zij regelmatig

overvallen worden door ontwikkelingen in de buitenwereld en/of besluiten van bovenaf? Waarschijnlijk gaat het team dan vroeg of laat in overleefmodus.

2 Oplossings- of resultaatgerichtheid hangt hiermee samen. Wordt er veel gemopperd en geklaagd over de omstandigheden, anderen buiten het team, of, erger nog, over andere teamleden. Eigenaarschap is dan ver te zoeken. Mogen we even mopperen bij tegenslag? Zeker. Een team dat eigenaarschap toont blaast als dat nodig is even stoom af maar gaat dan met elkaar op zoek naar manieren om wél tot toekomstige resultaten te komen.

Resultaatgerichtheid gaat ook over met elkaar de schouders eronder zetten als er een deadline aankomt die vraagt dat er tijdelijk extra uren gemaakt moeten worden. Dan is het mooi als het team bereid is die tijd er met elkaar in te steken en met elkaar af te stemmen hoe de extra effort georganiseerd wordt om tot een gerealiseerde deadline te komen.

Interventies

» Creëer een resultaatbeeld

In dit hoofdstuk schets ik beelden van een team dat eigenaarschap toont vanuit de factoren van eigenaarschap. Het gaat erom dat je dit beeld concreet maakt. Wat past in jouw situatie? Hoe ziet jouw team eruit als het eigenaarschap toont?

Doe dit waar mogelijk samen met de teamleden. Het team wint aan kracht als ze deze beelden met elkaar uitgewisseld hebben en als er een psychologisch contract ligt om hier werk van te

maken. Niet vanuit perfectionisme, omdat het moet, of omdat er nu van alles aan de hand is met en binnen het team, maar simpelweg omdat het een team is waar ik als teamlid graag deel van uitmaak.

» **Ontwikkel een scherp beeld van de huidige situatie**

Om structurele spanning te creëren, is het ook zaak om de huidige situatie in beeld te brengen. Ook hier weer zoveel mogelijk samen met het team. Deze exercities (samen het succesbeeld van een goed team in beeld brengen en samen de huidige situatie exploreren en delen) zijn al geweldige ervaringen en mogelijk leerprocessen voor het team. Het vraagt veel om deze processen goed te begeleiden. Hoe betrek je iedereen erbij, hoe zorg je voor een veilige en inspirerende sfeer om deze gesprekken te voeren, hoe laat je alle teamleden zich verbinden aan de beelden die op tafel komen?

Wij gebruiken een scan om dit met teams te verkennen.

Deze scan hebben we samen met Motivaction ontwikkeld (www.eigenaarschapscan.nl). Het geeft een scherp beeld van hoe de factoren van eigenaarschap van het team er nu uitzien, en hoe de teamleden naar elkaar en zichzelf kijken ten aanzien van eigenaarschap van en binnen het team. Het blijkt ook een mooi startpunt te zijn voor goede gesprekken over en binnen het team.

» **Ontwerp een structuur en proces**

Wat werkt qua overleg, afstemming, sturing en leren voor dit team? Ik zie goede initiatieven met aanpakken als agile, scrum, obeya, weekstarts en sprints. 'One size fits all' gaat hier niet op.

Het is prima om een aanpak te introduceren en er een tijdje mee te werken. Belangrijker nog is om dit ook samen met het team te doordenken en af te spreken. Het team is ook met elkaar verantwoordelijk voor een structuur en proces dat voor hen werkt en waar zij eigenaar van zijn.

Bij een klant hebben we nu bijvoorbeeld een 'leerkamer' ingericht. In een aparte kamer hangen de verschillende resultaatbeelden die voor het team belangrijk zijn, de bijbehorende huidige situaties en de acties, dan wel vragen. Deze kamer wordt frequent bezocht door teamleden in verschillende samenstellingen voor feedback, inspiratie en monitoring.

➤ **Ga van spaakstructuur naar teamstructuur**

Ik werk veel met teams. Ik zie veel teams aan het werk in hun dagelijkse praktijk. Ik kom nogal eens in situaties waarin ik de dynamiek observeer tussen een team en haar leidinggevende. De leidinggevende is vaak hard aan het werk als het gaat om communicatie, afspraken maken, aanspreken, opvolgen, informeren, besluiten, enzovoort. Een gevolg hiervan zijn 'bila's', regelmatige gesprekken tussen de leidinggevende en een van de teamleden. Ook in vergaderingen zie ik vaak een 'spaakstructuur'; een leidinggevende die in gesprek is met elk van de teamleden in plaats van dat de teamleden met elkaar in gesprek zijn. Ongetwijfeld goed bedoeld, maar het staat de ontwikkeling van teameigenaarschap in de weg.

Als je de ontwikkeling van eigenaarschap serieus neemt, dan kunnen er ook bila's ontstaan tussen teamleden als dat voor het succes van het team of de betreffende teamleden handig is. Als

ontwikkelaar van eigenaarschap kun je actief zorgen dat de interactie tussen teamleden op gang komt in vergaderingen.

Het ontwikkelen van teameigenaarschap is een proces van lange adem. De thema's die ik in dit hoofdstuk beschreven heb vragen aandacht, tijd, veiligheid, vertrouwen. Neem die tijd en geniet van het ontwikkelproces. Het is een prachtig proces om te zien hoe een team met vallen en opstaan groeit.



**'Ontwikkelen van team
eigenaarschap vraagt
lange adem'**

Uit de praktijk:

Sebastiaan Bekker

development manager Wehkamp

'Ik ben hockeykeeper, dat verklaart alles'

Sebastiaan leidt een zevental ontwikkelteams bij Wehkamp. Een bevlogen manager die als voormalig schooldirecteur een eigen kijk heeft op leren en ontwikkelen.

Formeel is hij leidinggevende zegt hij, 'maar ik doe er zo min mogelijk mee'. Een mooi startpunt voor het ontwikkelen van eigenaarschap, zeg ik. Veel leidinggevendenden zullen het met de mond eens zijn met Sebastiaan, maar uit ervaring weet ik dat nogal wat leidinggevendenden te veel zelf zichtbaar zijn en zichzelf te belangrijk vinden. Dit is vaak een onbewust proces.

Sebastiaan gebruikt de term eigenaarschap nooit. Hij werkt nu al een tijd in de IT, lean is zijn taal. Alles staat ten dienst van klantwaarde, focus ligt op het elimineren van verspilling en te komen tot optimaal functionerende processen.

De teams zijn verantwoordelijk voor het resultaat. Elk team heeft een product owner die de koers bepaalt vanuit klantvragen. De scrum master zorgt voor de voortgang, de resultaten en het leerproces. De mate van eigenaarschap verschilt flink binnen de teams. Binnen sommige teams loopt het goed; in meer traditionele teams zijn de mensen afwachtend.

Zijn start was bijzonder. De vorige manager ging weg en een paar teams wilden hem niet als nieuwe manager. De vorige manager had onbedoeld de boodschap afgegeven dat schuren onprettig was. Het leidde tot teamboodschappen als 'in dit team zijn geen dissidenten' en 'hier zijn we het met elkaar eens'. Sebastiaan investeerde door met iedereen afzonderlijk gesprekjes te hebben. Dat gaf inzicht, rust en vertrouwen. Er zijn mensen van plek en team gewisseld om een nieuwe dynamiek tot stand te brengen.

Hij kiest zorgvuldig zijn rol. Die bestaat nogal eens uit het onbespreekbare bespreekbaar maken. Ik zie dat als een kernpunt van het ontwikkelen van eigenaarschap in een team. Te veel teams stagneren door allerlei ongeschreven en onbesproken teamnormen en regels. Effectief alles wat in een team speelt bespreken is niet eenvoudig maar noodzakelijk om teams te laten groeien in hun mate van eigenaarschap. Tijdelijk de rol vervullen van het onbespreekbare bespreekbaar maken helpt een team om te groeien. Een volgende stap is om het team te helpen dat zelf te gaan doen op een manier die recht doet aan de resultaten van het team en alle teamleden die ervan deel uitmaken.

Hij had een sterk voorbeeld van een team dat achterbleef in de resultaten. Sebastiaan maakte het bespreekbaar. Het eerste effect was veel onrust, gepraat en overleg. De scrum master en de product owner namen elkaars rol over. Dat was niet handig. Niet de ander aanspreken, maar de gaten