



In gedeeld leiderschap nemen teams de lead

Teamwerk is een belangrijk onderdeel van gedeeld leiderschap. Hoe beter medewerkers samenwerken en elkaar leiden in teams, hoe minder afhankelijk ze zijn van een hiërarchische leider boven hen. In dit vijfde artikel van de reeks over gedeeld leiderschap bekijken we het potentieel en de grenzen van leiderschap in zelfsturende teams.

Medewerkers zijn een team als ze samenwerken om een gedeeld doel te bereiken dat relevant is voor de organisatie, als ze van elkaar afhankelijk zijn om dat doel te bereiken, een grens hebben tussen 'binnen en buiten' en als ze ingebed zijn in een organisationele context. Organisaties zetten in toenemende mate in op teams, en meer specifiek zelfsturende teams.

Zelfsturende teams hebben als kenmerk dat ze autonomie en beslissingsbevoegdheid krijgen om zichzelf te organiseren en structureren. Dit laat de teams toe om flexibeler in te spelen

op de veelheid aan taken, verwachtingen en onvoorziene situaties. Naast verhoogde productiviteit zorgen zelfsturende teams ook voor hogere motivatie en werktevredenheid. In het voorbeeld van het Wit-Gele Kruis (WGK) Oost-Vlaanderen bevestigen de verpleegkundigen deze voordelen: meer flexibiliteit en kwaliteit naar de klant toe en zelf meer motivatie en voldoening (zie kader).

Tezelfdertijd toont onderzoek aan dat het invoeren van zelfsturende teams niet evident is. Ze kunnen lijden aan groepsdenken, informele machtsstrijd, gebrek aan onderling vertrouwen of te hoge werkdruk. Zelfsturende teams zijn niet vanzelf succesvol en hebben zowel context, structuur als processen nodig om op een duurzame manier performant te zijn.

Structurele kenmerken van zelfsturende teams

Onderling vertrouwen en zelfredzaamheid zijn kenmerken van performante teams. Toch levert het niet zoveel op om rechtstreeks op die kenmerken te werken via bijvoorbeeld uitgebreide team building. Zelfsturende teams hebben eerst en vooral nood aan helderheid over hun opdracht. Deze dient duidelijk, gevarieerd en betekenisvol te zijn in termen van consequenties voor de organisatie en heldere feedback toe te laten. Ten tweede is een duidelijke richting nodig die best geen middelen vastlegt, maar wel doeleinden. Voorts dienen de taken en



bevoegdheden duidelijk te zijn: tot hoe ver gaat het gedeelde leiderschap? Wat mogen teams zelf beslissen en wat niet? In het voorbeeld van het Wit-Gele Kruis zijn de wijkteams voor planning, monitoring van resultaten, kwaliteitszorg van verpleegkundigen zelfbeherend geworden (zie kader). Ten slotte heeft een team ook duidelijke normen nodig, zoals 'bazig gedrag niet toegelaten' of 'aandacht hebben voor de omgeving'. Deze normen helpen zelfsturende teams om klassieke valkuilen zoals informele hiërarchieën of eilandmentaliteit te ontwijken. De teams van het Wit-Gele Kruis lijken daar goed in geslaagd te zijn.

Laat de context zelfsturende teams toe?

Zelfsturende teams gedijen in organisaties die er bewust en duurzaam voor kiezen. Zeker de omschakeling van meer klassieke leiderafhankelijke teams naar zelfsturing vraagt tijd, zorg en visie. In het geval van Wit-Gele Kruis past de switch naar zelfsturing in een langetermijnvisie om de patiënt en mantelzorger centraal te zetten in de organisatie. Wit-Gele Kruis heeft ook stapsgewijs haar werkprocessen, managementstructuur en -cultuur aangepast en ook de raad van bestuur betrokken in haar ambitie. Voor zelfsturende teams is het belangrijk dat diensten als IT, HR, finance er niet zijn om te bepalen hoe een team moet functioneren maar om mogelijk te maken dat het team kan functioneren zoals het wil. En leidinggevend dienen respectvol om te gaan met de autonomie van het team.

Drie organisatiesystemen zijn van specifiek belang voor het succes van het zelfsturend team: informatie, performantie en verloning, en ontwikkeling. Zonder onmiddellijke toegang tot de juiste informatie kunnen teams zichzelf niet sturen. Zo getuigen de verpleegkundigen van

het Wit-Gele Kruis over de frustratie dat het it-systeem hen niet toelaat om volledig zelfstandig te plannen. Als ten tweede het performantie- en verloningssysteem nog volledig duwt naar individuele prestaties, wordt hecht samenwerken onmogelijk. Ten slotte hebben zelfsturende teams toegang tot ontwikkelingssteun nodig. Effectieve vormen van training zijn cross-training, waarbij medewerkers elkaars (delen van) rol leren vervullen, begeleide teamreflectie en vaardigheden in kritische teamprocessen zoals conflict-management en beslissingsprocessen. Op dat vlak is Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen heel proactief te werk gegaan door een aantal voormalig hoofdverpleegkundigen te ontwikkelen tot coaches.

Zelfsturende teams doorlopen een proces

Teams doorlopen verschillende fases van maturiteit. Kozłowski et al. (2008) definiëren er vier. Elke fase heeft een specifieke focus, ontwikkelingsnaden op vlak van attitudes, gedrag en cognities en vraagt dus om een specifieke ondersteuning en leidinggevend gedrag (zie Tabel 1). Fase 1 benadrukt het belang van structuur en context. Het team dient eerst een identiteit te ontwikkelen en teamleden moeten gemotiveerd zijn om in het team te functioneren. De leidinggevende speelt hierin een bepalende, vormende rol. In de tweede fase ligt de focus op de ontwikkeling van competenties en zelfredzaamheid om de taken zelfstandig te kunnen uitvoeren. Pas vanaf fase 3 kunnen we spreken van zelfsturend zijn als team vanuit een gedeeld mentaal model, teamprocessen als informatie uitwisselen, coördineren en een gevoel van zelfredzaamheid als team. Nog later, in fase 4 kunnen teams ook op eigen kracht vernieuwen. Toegepast op Wit-Gele Kruis: de teams evolueren naar fase 3 en de leidinggevend worden coaches.

Ontwikkelingsniveau	1. teamvorming	2. taak- en rolontwikkeling	3. teamontwikkeling	4. teamverbetering
Focus	Identificatie en motivatie	Individuele performantie	Team-performantie	Adaptief vermogen
Attitudes	Motivatie	Persoonlijke zelfredzaamheid	Zelfredzaamheid als team	Vertrouwen om te vernieuwen
Gedrag	Interactie	Taakgericht samenwerken	Samenwerken als team	Zich aanpassen als team
Cognitief	Teamidentiteit	Individueel mentaal model	Gedeeld mentaal model	Aanpasbaar mentaal model
Leren door	Diagnose & individuele feedback	Individuele reflectie & feedback	Teamreflectie en teamfeedback	Teamfeedback
Leidinggevende die	team vormt	instructies geeft	coach	faciliteert

Tabel 1: De kenmerken van teamontwikkelingsfases op vier niveaus van ontwikkeling naar (Kozłowski et al., 2008).

Processen zijn belangrijk maar mogen niet te veel aandacht krijgen. Hackman (2002) & Day et al. (2004) pleiten voor voorzichtigheid voor te veel aandacht voor leren en ontwikkelen. Design van de juiste omstandigheden is belangrijker dan inzetten op coaching en training van teamprocessen. In een experiment

tonen Hackman & Wageman (2005) aan dat ontwerp moet vooraf gaan aan coaching. Zij noemen de aandacht in teamliteratuur voor interpersoonlijke processen een 'denkfout'. Beter dan continu alle teamprocessen, -kenmerken en -resultaten op te volgen kunnen coaches en management zich beter concentreren op

Lief en leed in de zelfsturende teams van het Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen

Het Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen zet sinds 2012 intensief in op organisatievernieuwing en cultuurverandering vanuit het concept van totaalzorg voor de patiënt en zijn/haar mantelzorg. Voor de realisatie van de nieuwe structuur met zelfsturende wijkteams van thuisverpleegkundigen onder begeleiding van Flanders Synergy heeft WGK Oost-Vlaanderen de Patient Room of the Future award voor zorgorganisatie 2014 gekregen.

Vijf zelfsturende wijkteams van ± 10 thuisverpleegkundigen zijn een jaar geleden als pilootproject gestart. Ze moeten het stellen zonder de vroegere hoofdverpleegkundigen die al het plannings- en organisatiewerk voor hun rekening namen. Ze kunnen wel een beroep doen op coaches voor ondersteuning. Uit de getuigenissen komen de volgende thema's naar boven:

1. "Ik ben voorstander"

De verpleegkundigen in de teams lijken niet te twijfelen. Ze zijn voorstander van het principe om zelf leiderschap te nemen. De voordelen zijn ten eerste betere dienstverlening door bijvoorbeeld minder wissels bij de patiënten en betere samenwerking met huisartsen. Ten tweede lijkt ook de voldoening groter te zijn: "je kan de dingen direct opvolgen en zelf ingrijpen waar nodig" en "we hebben een beter groepsgevoel".

2. "Het slorpt ongelooflijk veel energie op."*

Leiderschap is werk. Door dat werk neer te leggen in het team zelf verhoogt de werkdruk. Daar zijn de verpleegsters unaniem over. "Het takenpakket is groter dan het ingeschat is." Bovendien is er tijd nodig voor het leerproces. Zelf vakanties regelen, huisbezoeken plannen, kwaliteit controleren, materiaal voorbereiden lijken taken te zijn die beleefd worden als "het komt er bovenop" en "het is nooit gedaan". Verschillende verpleegkundigen maken zich zorgen over hun werk-privé balans: "het grootste risico is werk/privé, het gevaar te hard je best te willen doen voor jezelf, de patiënten, elkaar".

3. "Onvoorwaardelijke goede communicatie."

Gedeeld leiderschap in teams kan alleen als informatie gedeeld wordt en wederzijds respect de norm is. "Het belang van een voorzitter en een notulist op een verga-

dering is een feit om constructief te vergaderen." Flexibiliteit is nodig om voor elkaar in te springen, naast ook "eerlijkheid" en psychologische veiligheid "om iets in de groep te kunnen gooien zonder er op afgerekend te worden". De grootte van de groep, de complementariteit in talenten en diversiteit zijn belangrijke succesfactoren, alleen al "omdat niet iedereen op hetzelfde moment zwanger zou worden". "Zonder voldoende personeel loopt het fout."

4. "Ondersteuning"

Veel teams geven aan dat het niet altijd gemakkelijk is om zelf beslissingen te nemen. Zo staat het planningsstelsel zelfstandigheid in de weg. Ook voor vervanging bij onvoorziene afwezigheden of het plannen van een dag recup vragen de meeste teams extra ondersteuning. "Het is goed dat we ons ergens naartoe kunnen richten bij onverwachte obstakels." Ook voor het oplossen van conflicten komen coaches van pas. De verwachtingen naar de coach lijken meer met taakgericht leiding geven te maken te hebben dan met mensgericht ontwikkelen. Een team haalt ook aan dat het demotiverend is om bepaalde beslissingen zonder inspraak te moeten ondergaan. Wellicht zit hier een aandachtspunt in voor het management om het principe van zelfsturing zo veel mogelijk intact te houden en te respecteren.

"In één zin, het is niet de gemakkelijkste manier van werken," laat een verpleegkundige zich ontvallen. De teams werken onder hoogspanning en worstelen het meest met planning, administratie en onvoorziene omstandigheden. Tezelfdertijd lijken de teams erin te slagen goed samen te werken met respect voor elkaar. De voordelen van zelfsturend samenwerken trekt geen enkele verpleegkundige in twijfel.

** De hoge werkdruk heeft deels te maken met het nog niet volledig ingevuld zijn van het personeelsplan dat effectief voorziet in uitbreiding. Het pilootproject heeft het Wit-Gele Kruis toegelaten om de nood aan extra capaciteit preciezer in te schatten en daarin proactiever te zijn voor de verdere invoering van zelfsturende teams.*



specifieke momenten om waarde toe te voegen. Mathieu et al. (2008) noemen dat transitie-momenten tussen actiefases. Aan het begin van een werkepisode hebben teams motivatie nodig, bijvoorbeeld door middel van een team charter, een missie- of droomoefening. In het midden van een werkepisode willen teams taakgericht performantie-advies. Na een werkepisode staan ze open voor zelfreflectie en leren. Zoals een voetbalcoach zijn ploeg voor een wedstrijd zal motiveren, tijdens de rust tactische richtlijnen zal meegeven en een dag na de wedstrijd de lessen die te trekken zijn zal bespreken.

X-teams, teaming & multi-team systems

Structuur, context, processen: ze zijn niet in alle organisaties in te richten zoals bij het Wit-Gele Kruis. Ancona's X-teams (2008) realiseren innovatie en ondernemerschap door zich sterk naar buiten te richten, intern en extern genetwerkt te zijn, zich dynamisch te organiseren (bv. tijdelijke teamleden, kern- versus randleden) en snelheid te ontwikkelen in beslissingen en coördinatie. Ze spelen dit klaar door

een minimale, maar zeer heldere gemeenschappelijkheid. Dit is een heel ander beeld dan een stabiel team met sterke interne focus en grote homogeniteit. Edmondson (2012) heeft het over 'teaming' als een dynamische vorm van samenwerking zonder de luxe van stabiele teamstructuren.

Deze meer fluïde teamprocessen hebben ook nood aan ruimte voor zelfsturing. Te formele processen kunnen hun performantie in de weg staan. In een experiment tonen Marks, DeChurch, Mathieu, Panzer, and Alonso (2005) aan hoe planning niet bijdraagt tot de performantie van samenwerken tussen verschillende teams. Teams die niet alleen zichzelf sturen, maar ook actief andere teams beïnvloeden is een nieuw onderzoeksdomein in de wetenschap. Multi-team systems ontnemen verder waarde aan de rol van de hiërarchische leider als broker of bemiddelaar tussen teams. Wat dan nog wel overschiet van de verticale hiërarchische rol bespreken we in het volgende artikel. **HR**

De auteur: Koen Marichal maakt deel uit van The Future Leadership Initiative (TFLI). Geert Geens is consultant.

TFLI is een initiatief van Antwerp Management School in partnership met KBC en Kaleido Consulting om authentiek en gedeeld leiderschap te onderzoeken en ontwikkelen. Met deze reeks in HR Magazine vertaalt TFLI recentelijke wetenschappelijke inzichten over gedeeld leiderschap naar de praktijk van organisaties en HR.

Blijf op de hoogte via de blog www.tfli.be en twitter.



Koen Marichal



Geert Geens