

# Teambelang boven leiderschap

**Veel organisaties maken een ontwikkeling door van hiërarchisch naar zelfsturend. Naast de individuele verantwoordelijkheid van medewerkers spelen teams daarin een cruciale rol. Wat vraagt dit van HR en de lijn? Op uitnodiging van Profile Dynamics ging een groep deskundigen in debat over teamoptimalisatie aan de hand van vijf stellingen.**

## **STELLING 1: TEAMOPTIMALISATIE IS PRIMAIR DE TAAK VAN HET LIJNMANAGEMENT EN NIET VAN HR**

**Peter Linssen (PL):** “De stelling dwingt tot een keuze: of lijnmanagement of HR. Kunnen we dan stellen dat het toch primair de taak van de lijn is om die teamoptimalisatie te ondersteunen?”

**Jan Tjerk Boonstra (JB):** “De stelling gaat uit van klassieke tegenstellingen: HR tegenover de manager. Ik vind juist het begrip cocreatie heel belangrijk: vraag aan elkaar wat je iemand kunt bieden, en vraag als manager aan je medewerker wat hij van je verwacht. Gedeeld leiderschap vind ik een prachtige term; die geeft voor mij heel goed de kern weer: je bent samen verantwoordelijk.”

**Lizette Cohen (LC):** “Mee eens. Als een leidinggevende ruimte durft te geven aan teams om gezamenlijke doelen te creëren, kom je al een heel eind. In mijn idee zou een top van een organisatie dat moeten durven: een helder beeld hebben van waar je met zijn allen naartoe gaat, maar ernaar streven dat de mensen vervolgens de dingen in kleinere cellen zelf oppakken.”

**Ans Knape (AK):** “Is het niet primair de taak van het individu om zich in te zetten voor teamoptimalisatie? Natuurlijk hebben lijnmanagement en HR een ondersteunende rol, maar ik vind het vooral de taak van het individu om mee te werken aan teamoptimalisatie. Los van waar hij of zij zit in de organisatie.”

**Yvonne Kraan (YK):** Ik ben het daarmee eens. De verantwoordelijkheden moeten laag neergelegd worden. Daarnaast vind ik de rol

van leiderschap wel belangrijk. Als je die verantwoordelijkheid bij het individu legt vraagt dat wel discipline van de mensen. En discipline wordt gefaciliteerd door sterk leiderschap in organisaties.”

**LC:** “Je kunt het zien in het licht van een bredere ontwikkeling die organisaties doormaken: van hiërarchisch gaan ze steeds meer naar zelfsturend. Het belang van leiderschap zit dan vooral in zaken als het benoemen van blinde vlekken, en het ondersteunen van medewerkers in het zien wat werkt en wat niet werkt, maar het blijft wel primair de verantwoordelijkheid van die medewerker.”

**JB:** “Ik vind het woord ‘samen’ heel belangrijk. In het verleden ging iedereen uit van de eigen functieomschrijving. Daar stond niet in dat ze naar een collega toe moesten lopen, en dat deden ze dan ook niet. Dat vind ik een groot verschil met de huidige tijd. Nu is het idee veel meer: om het voor elkaar te krijgen als team moet iedereen zich vooral ook bewust zijn van wat de ander nodig heeft; dat draait dus echt om een gezamenlijke verantwoordelijkheid.”

**‘Om het voor elkaar te krijgen als team, moet je weten wat de ander nodig heeft’**

**Fokke Wijnstra (FW):** “Het team zit op elk niveau. Dit geldt dus ook op het niveau van de CEO en zijn bemanning. Die hebben ook de verantwoordelijkheid om een optimaal team te zijn. Als blijkt dat dat team niet goed functioneert, dan moeten ook zij met de billen bloot. Je ziet toch vaak dat het daar echt mis gaat.”

**Wilma Kuipers (WK):** “Ik wil nog een ander punt inbrengen: Als het gaat om de mate van eigen verantwoordelijkheid die je bij de medewerker legt, dan zie je dat het voor sommige mensen



heel plezierig is om erg zelfstandig te werken en dat anderen daar moeite mee hebben. Er zijn mensen met een hoge structuurbehoefte; zij vinden het juist fijn om heel taakgericht aangestuurd te worden. Vinden jullie dat je die structuurbehoefte actief moet ontwikkelen naar meer eigen verantwoordelijkheid?"

**YK:** "Je hebt altijd verschillende soorten teams en verschillende culturen in teams. Teams met veel taakgerichte mensen moet je anders aansturen dan teams met autonome werkers."

## **STELLING 2: HET NIEUWE WERKEN ZAL MISLUKKEN ALS ER ONVOLDENDE WORDT GEKEKEN NAAR DE TEAMSAMENSTELLING**

**JB:** "Het team wordt veel belangrijker dan voorheen. We zitten tegenwoordig allemaal in veel teams en het team is het vangnet waarop je terugvalt. Dus wordt het ook veel belangrijker om aandacht te besteden aan de vraag of het team ook echt dat vangnet is voor de medewerker; of er voldoende collegiale steun en voldoende aandacht is. Het belang van leiderschap neemt relatief af en het belang van het team neemt relatief toe."

**PL:** "Je brengt een interessante nieuwe stelling binnen over toenemend belang van het team tegenover afnemend belang van leiderschap. Ik weet dat daar in de praktijk soms anders over wordt gedacht, en ben benieuwd naar de meningen hier aan tafel."

**FW:** "Leiderschap blijft wel degelijk belangrijk, maar het verschuift. Er is absoluut continu leiderschap, maar het denken over leiderschap is aan het veranderen. We kijken nu veel meer welke mensen op welk moment het meeste invloed hebben."

**AK:** "Hoe het team werkt hangt natuurlijk sterk af van de skills en competenties van de betrokken individuen. Kijk maar naar Het Nieuwe Werken. Niet iedereen is bij machte om zich daaraan te conformeren. Mensen zeggen vaak: ik ben niet gedisciplineerd genoeg om thuis te werken, dus ik kom wel naar kantoor."

**FW:** "Dat is ook Het Nieuwe Werken, dat je dan zegt: prima, dan kom je toch naar je werk!"

**PL:** "Mij valt op dat Het Nieuwe Werken vaak als een project wordt gezien. Ik vraag me dan af: is het een doel, of is het een middel?"

**FW:** "Mensen nodigen mij vaak uit voor lezingen omdat mijn bedrijf hét voorbeeld van Het Nieuwe Werken zou zijn, maar wij hebben nooit aan Het Nieuwe Werken gedaan. Als je mensen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid laat werken, dan gaat dat vanzelf goed. Mensen kunnen uitstekend zelf bepalen wat goed voor ze is. Dat zijn hele natuurlijke processen. Ik vind Het Nieuwe Werken vooral een ding van hardwarefabrikanten, HR-mensen, facility managers en adviseurs. Voor hen is het een fantastische omzettergenerator. Mijn idee is: doe maar normaal."

## **STELLING 3: METING VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE MOET EEN VEEL BELANGRIJKERE ROL KRIJGEN IN HET AANNAMEBELEID EN BIJ HET TOEWIJZEN VAN TAKEN BINNEN TEAMS**

**YK:** "Mee eens. Wij werken veel in de automotive. Dat is een conservatieve branche waar te lang een status quo is geaccepteerd. Je ziet dat daar echt mensen met hele andere competenties nodig zijn. Wij zijn daar ook echt actief mee bezig, en hebben mensen aangenomen waarbij we veel meer naar hun drijfveren en intrinsieke motivatie keken dan naar hun achtergrond. We hebben een hotelmedewerker achter een werkplaatsreceptie gezet, en dat werd een groot succes."

**LC:** "Ik ben geneigd om niet vanuit meten te gaan denken, maar vanuit de vraag waar een organisatie voor staat opgesteld. Laat de top samen met HR heel zorgvuldig kijken wat ze in huis hebben en wat ze zouden kunnen toevoegen om te kunnen doen wat ze willen doen. Dat hoeft niet per se met meten te gaan, maar gewoon door heel zorgvuldig bij het aannemen te kijken wat voor type mens iemand is. Dus: weg van het cv, en kijken wat iemand als persoon toevoegt aan het realiseren van de doelstellingen."

**WK:** "Een meting kan wel een manier zijn om te kijken met welk type persoon je te maken hebt. Dat kan in een goed gesprek

ook, maar het is niet altijd even makkelijk om in een gesprek tot de kern van de zaak te komen. En daar kan een meting behulpzaam zijn: als een tool om heel snel goed met elkaar in gesprek te raken.”

**AK:** “Het is absoluut belangrijk dat je weet wat de intrinsieke motivatie van iemand is. Bij mij gaat het dan om passie. We willen toch een gepassioneerde medewerker? Als die passie er niet is, wat gaat die persoon dan toevoegen aan jouw bedrijf en aan jouw team?”

**FW:** “Wat mij betreft is intrinsieke motivatie dagelijkse kost. Je staat in de file naar je werk en belt Piet even op: ‘Heb jij nog gave dingen gedaan de laatste weken?’ Ik zie bij ons dat we ontdekken dat iemand verkeerde dingen doet en daardoor zijn passie kwijt is.”

**AK:** “Kom je dan niet uit bij leiderschap? Leiders moeten latente energie die in een individu aanwezig is laten ontvlammen. Soms kun je iemand tegenover je hebben die zich van zijn eigen passie en energie niet bewust is. Het is wel heel fraai als je die passie dan naar boven kunt krijgen. Hoe? Het klinkt misschien simpel, maar het gaat gewoon om luisteren. Daar begint het mee. Vraag wat mensen doen buiten hun werk, privé. Je ziet soms dat mensen privé een passie hebben die ze niet zakelijk in hun job kunnen leggen.”

**FW:** “Hoe mooi zou het worden als iedereen eens zou gaan onderzoeken wat de eigen latente energie is. Het begint bij de mensen zelf. Begin bij jezelf, dan krijg je vanzelf volgers en ben je opeens leider geworden.”

**STELLING 4: MONOCULTUREN IN TEAMS VORMEN EEN RISICO VOOR DE ORGANISATIE**

**WK:** “Het gaat dan om te veel van hetzelfde. Bijvoorbeeld zo

**5 tips om een succesvol team te smeden**

1. Zorg voor een helder beeld van bovenaf en streef ernaar dat medewerkers dit vervolgens in kleinere cellen zelf oppakken.
2. Om teams tot een succes te maken, moet iedereen zich vooral bewust zijn van wat de ander nodig heeft; het draait dus om een gezamenlijke verantwoordelijkheid.
3. Zorg dat teams als vangnet voor de organisatie fungeren door voldoende collegiale steun en aandacht voor elkaar.
4. Staar je niet blind op cv's, maar kijk wat iemand als persoon in teamverband toevoegt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.
5. De sleutel tot teamsucces is de vraag of een team gesloten of open is; als een team niet openstaat voor wat er in de buitenwereld gebeurt, loopt het vast.

veel focus op het resultaat, dat het ten koste gaat van andere dingen. Te veel van dezelfde kleur is niet goed.”

**YK:** “Soms heb je juist monocultuur nodig om ergens te komen. Als je als organisatie maar flexibel genoeg bent.”

**PL:** “Als je monocultuur zet tegenover diversiteit. Wat brengt een organisatie dan verder?”

**‘Zelfinzicht biedt een juiste basis om goed in een team te functioneren’**

**JB:** “Dat hangt af van de context. Een monocultuur kan heel goed zijn als het gaat om één doelstelling. Als de doelen diverser worden, kan een monocultuur slecht werken. De Politie Amsterdam heeft allerlei mensen binnengehaald: kunstenaars, historici, en die stellen andere vragen en brengen andere denkbeelden binnen. Zij bouwen diversiteit dus heel bewust in.”

**FW:** “Ik heb nu vijftien jaar gewerkt met zichzelf vormende teams, en ik zie dat het met de diversiteit binnen die teams wel goed zit. Een team dat in balans is, heeft vanzelf verschillende typen spelers aan boord. Dat gaat vanzelf, dat vind ik heel opvallend. De vraag of een team succesvol is, zit hem in de vraag of een team gesloten of open is. Als het niet openstaat voor wat er in de buitenwereld gebeurt, loopt het vast. Teams die heel interactief zijn naar de buitenwereld zijn doorgaans succesvol. Vroeger maakte ik me ook zorgen over de kleuren in een team, maar ik heb geleerd dat het in een team dat open is vanzelf goed komt met de diversiteit.”

**STELLING 5: ZONDER ZELFINZICHT BIJ TEAMLEDEN GEEN GOEDE TEAMPRESTATIES**

**LC:** “Als zelfinzicht zit in het accepteren wie je bent, hoef je dat niet in de constructie van een team uit te vechten. Als je jezelf omarmt dan biedt zelfinzicht een goede basis om goed in een team te functioneren. De CEO van Santander in Brazilië zei: ‘Great employees are people that are at ease with themselves.’ Dat gaat over zelfinzicht.”

**YK:** “Het gaat verder, het is niet alleen zelfinzicht, maar ook zelfacceptatie.”

**AK:** “En het raakt ook sterk aan leiderschap. Dat is zeker een item in deze tijd. De wijze van het leiden van een organisatie en mensen is behoorlijk aan het veranderen. Het gaat erom het beste uit jouw mensen naar boven halen. En ook: jezelf bloot durven geven als manager. Wat is er mis mee om als leidinggevende te laten zien dat je zelf iets niet kunt of niet weet?”

**WK:** “Vraag aan managers niet: ‘Hoe motiveer ik de mensen’, maar vraag eerst: ‘Hoe demotiveer ik ze niet.’ Begin daarmee. Dat vraagt

om interesse in de ander; je moet dan eerst naar de ander gaan en vragen stellen voordat je zelf dingen gaat invullen.”

**JB:** “Het heeft veel met authenticiteit te maken. En dat begint bij de top. We zien vandaag een heel nieuw type leiders. Ik liet laatst tijdens een seminar een film zien van Jos de Blok van Buurtzorg, en vroeg vervolgens aan de mensen wat ze van hem

vonden. Het eerste wat iedereen zei: ‘Wat een bescheiden man’. Ricardo Semler is ook zo’n goed voorbeeld. Zulke leiders laten ook hun eigen gebreken zien. We hebben heel lang de zonnekoningen gehad. Nu zie je een heel ander type leiderschap; daar vindt een grote omwenteling plaats.” ■

## Deelnemers aan de rondetafelsessie



Ans Knape (AK), Global Director Human Resources Koninklijke Vopak



Lizette Cohen (LC), Director Open Programs Executive Education, Nyenrode Business Universiteit



Jan Tjerk Boonstra (JB), HR Strategie en Human Capital Group



Fokke Wijnstra (FW) Finext



Wilma Kuipers (WK) directeur Amygdala / Profile Dynamics



Peter Linssen (PL), directeur Ember (training-coaching-assessment)



Yvonne Kraan (YK), Work@Progress