

## Interview met:

Marion Brun (Directeur) & Corné Haanskorf (coördinator teamontwikkeling) – School voor Sport & Beweging ROC Tilburg



*Dit interview vond plaats in het najaar van 2018. Onderdelen hiervan zijn terug te vinden in het boek "Professionals aan het stuur".*

Onderwijsgroep Tilburg, verzorgt (voorbereidend) middelbaar beroepsonderwijs voor ruim 13.000 jonge mensen. Daaronder vallen ongeveer 20 scholen die samen het ROC vormen. Een daarvan is de School voor Sport en Beweging. De school verzorgt sportopleidingen waarmee je anderen kunt ondersteunen tijdens het sporten. De school telt 635 studenten en er werken 50 medewerkers.

Binnen de Onderwijsgroep Tilburg zijn ze bezig met Teams aan zet. Hoe krijg je krachtige teams, om zodoende meer kwalitatief hoogstaand onderwijs te verzorgen? Dat leidt onder andere tot pilots over 'het ideale team', waaraan de School voor Sport en Beweging ook meedoet. Ze vinden de situatie zelf nog lang niet ideaal, maar ze hebben al wel heel wat stappen in de goede richting gezet.

Marion Brun werkt sinds 2015 als directeur bij de School voor Sport en Beweging. Tijdens haar studie Executive Master of Public and Non-Profit Management deed Marion onderzoek naar eigenaarschap, professionele ruimte en de kracht van teams. Nu voert ze op haar school, samen met haar professionals, de inzichten die ze heeft verkregen met haar onderzoek in.

Corné is naast docent onder andere coördinator teamontwikkeling. Hij begeleidt vanuit deze rol de proces-eigenaren teamontwikkeling van ieder kernteam.

Marion en haar team hebben gekozen voor teamfunctioneringsgesprekken als aangrijpingspunt voor de verandering naar meer

zelfsturing. Het gaat hierbij namelijk om ander gedrag. 'Essentieel is dat je niet alleen gaat over je eigen gedrag, maar het ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Alleen dan kun je samen tot beter onderwijs komen.'

### Motto Marion:

"Het gaat niet om het individu, het gaat om het team. Pas met een fantastisch team ben je in staat om goed onderwijs te verzorgen."

### Motto Corné:

"Je bent samen verantwoordelijk hoe iedereen werkt en functioneert."

### Wat is jullie belangrijkste drijfveer om te bouwen aan teamontwikkeling?

"Uiteindelijk gaat het erom dat wij het beste onderwijs willen verzorgen. Wij willen dat onze studenten 100% tevreden zijn, dat iedereen hier met een diploma de deur uitgaat."

Het zijn van een sterk team, dat verantwoordelijkheden kan dragen, dat verantwoording kan afleggen aan studenten en de wereld om ons heen, dat samenwerkend komt tot goede prestaties. Je bent samen verantwoordelijk hoe ieder werkt en functioneert.”

“Het paradoxale van teamontwikkeling is dat het allemaal lijkt alsof het van onderaf moet komen. Maar vaak werkt dat niet zo. Het ontstaat ergens. Het is nu toevallig bij mij ontstaan, ook wel vanwege mijn studie. Maar het had net zo goed bij een van de anderen kunnen ontstaan. Het is wel een proces dat aangestuurd moet worden. In het begin kwam het meeste van mij uit. Toen werden het de coördinatoren en ik, maar nu proberen we het bij andere mensen te beleggen, zodat je steeds docenten uit de teams zelf hebt. Uiteindelijk hoop je dat het automatisch uit de teams zelf gebeurt.”

### Advies 1 van Marion

Het is een kwestie van de lange adem. Van doorgaan met elkaar en je niet laten weerhouden als het even wat minder gaat. Blijf doorgaan en steek er tijd, ruimte en middelen in. Pas op dat je niet op korte termijn al zichtbare resultaten wilt zien. Het antwoord op wat levert het op, heeft tijd nodig. Verwacht niet over drie maanden al keiharde resultaten.

### Teamontwikkeling op dit moment bij Sport & Bewegen

“Ten aanzien van de teamsamenstelling zitten we in een spagaat. Teams zijn nu georganiseerd rondom specialismen. Rondom vakgebieden. We hebben nog niet zozeer gekeken naar wat voor typen mensen zet je bij elkaar. Misschien mis je wel bepaalde dingen als je teveel dezelfde soort mensen bij elkaar zet. Daar moeten we verdieping op aan brengen. Dat betekent niet dat we direct de boel op de kop moeten zetten, maar wel dat we oog hebben voor wat er al wel en wat er nog niet aanwezig is. Als er iets ontbreekt, hoe ga je ervoor zorgen dat je dat aanpakt.”

### Advies 1 van Corné

Zorg dat alle lagen in de organisatie meegenomen worden in de visie en wat dat betekent voor de eigen afdeling en het eigen functioneren.

“Gaan de teams de richting op waarin we als organisatie willen? Dat is wel een spel wat we spelen, als team zelf richting nemen, maar tegelijkertijd bewaken dat alle teams ook wel min of meer dezelfde richting opgaan. Dat is de uitdaging waarmee wij als coördinatoren aan het stoeien zijn.”

“Teams zijn zo georganiseerd dat ze voor een groep van studenten verantwoordelijk

zijn. Het gaat niet om het individu, het gaat om het team. Pas met een fantastisch team ben je in staat om goed onderwijs te verzorgen. Wil je komen tot optimale kwaliteit, dan heb je sterke teams nodig. Maar dat heeft alles te maken met gedrag. Je kunt allerlei harkjes neerzetten, of allerlei instrumenten invliegen, maar waar gaat het uiteindelijk om; welk gedrag vertonen we met elkaar, wat hebben we nodig om optimaal samen te werken. Over dat soort dingen moet je het hebben met elkaar. Pas dan kom je echt tot een lerende organisatie, tot een kwaliteitscultuur, structurele verbeteracties.

Functioneringsgesprekken is daar een prachtig instrument voor, dan ben je met elkaar bezig met ieders persoonlijke kwaliteiten, verbeterpunten, ontwikkelpunten, en hetzelfde op teamniveau. Dat is een mooi vliegwiel. Wil je verder komen met teamontwikkeling, dan zul je elkaar moeten aanspreken, ondersteunen, begeleiden. Met wel een betrokken directeur die dichtbij is. Die komt kijken, die dingen mee ervaart, dat vind ik een hele belangrijk aspect.

## Jullie zijn een paar jaar geleden gestart met 'functioneringsgesprekken binnen teams'. Hoe is dit proces gegaan?

"Collega's zijn heel erg gefocust op de inhoud en daardoor veel minder bezig met het proces. In discussies heb je harde roepers en stille krachten. Maar hoe zorg je er nu voor dat je dit proces goed doet en je niet alleen oog hebt voor de inhoud en de harde kant. Hoe kunnen we als team beter worden? We willen dat teams groeien in hun teamontwikkeling. Een keer per jaar hebben we een teamfunctioneringsgesprek. Dan gaat het vooral ook over die zachte kant. Hoe werken we eigenlijk samen? Teams hebben naast inhoudelijke doelen ook een aantal samenwerkingsdoelen geformuleerd. We moeten er ons steeds van bewust zijn dat we die samenwerkingsdoelen hebben, anders worden die ondergesneeuwd. Dat zijn we niet gewend en vinden we moeilijk. Het samenwerkingsdoel is een doel van het team, en niet van de proceseigenaar teamontwikkeling. Met behulp van samenwerkingdoelen benoemen we ook hoe komen we nou tot ander gedrag dat past bij sterke teams."

Corné: "Ik herinner me nog het moment dat Marion het gesprek met ons aanging over meer zelfsturing en functioneringsgesprekken in het team. Mijn eerste gedachte was: Kan dat dan? Hoe werkt dat dan uit naar andere teams, je bent gewoon collega van elkaar. Met minder hiërarchie is het wel even zoeken naar wat dat precies betekent. Bij ons coördinatoren hadden we ook wel snel zoiets van je zal wel dom wezen als je zoiets niet wilt. Je krijgt toch meer het stuur in eigen hand. Krijgt zelf meer ruimte om je keuzes te maken en je werk te doen. Je krijgt meer eigen verantwoordelijkheid hoe je je eigen dag indeelt. Het is mooi om te zien hoe mensen ruimte pakken en daarvan opbloeien. Anderen hebben wat hulp nodig om dat in goede banen te leiden. Door bijvoorbeeld handvatten te geven. En vertrouwen uitspreken."

### Advies 2 van Marion

Er is geen format dat je op elk team kan leggen. Je beginsituatie is je team. Het is maatwerk.

"De coördinatoren zijn belangrijke spelers binnen de school. Daar heb ik verschillende keren mee gesproken. Je moet van hen uit draagvlak hebben voor deze ideeën en zij wilden meedenken. Vervolgens werden de teams betrokken en waren er teams die het wilden uitproberen."

Marion: "Teamfunctioneringsgesprekken zie ik als heel belangrijk instrument om te komen tot het versterken van teams en het gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen. Ik sluit beurteling bij de teams aan. Dan ben ik participant bij de teams. Natuurlijk blijf ik wel de directeur. Ik probeer in goed contact te blijven en toegankelijk te blijven voor iedereen. Ook al voer ik zelf niet meer de functioneringsgesprekken, ik heb met een aantal medewerkers wel voortgangsgesprekken. Ik nodig mensen ook uit. Soms sta ik wat specifiek stil bij iemands ontwikkeling."

"Het ene team is daar verder in dan het andere team. Dat mag. Zoveel mogelijk willen we de teams op maat laten ontwikkelen. We hebben echt mooie stappen gezet, maar zijn er nog niet. Ook in onze school wordt er gemopperd over werkdruk, over de organisatie, in plaats van dat we met elkaar kijken naar wat veroorzaken we nu zelf, en hoe zijn wij bezig met de beïnvloedbare zaken. Het blijft een continue proces."

### Advies 2 van Corné

Probeer teamfunctioneren zoveel mogelijk in bestaande structuren te passen en aan bestaande middelen te koppelen.

## Wat verstaan jullie onder 'zelfsturing'?

"Zelfsturende teams vind ik een lastig woord. Ik geloof niet in totale zelfsturing. Ik geloof echt wel dat er leiderschap aanwezig moet zijn. Niet alleen in het team, maar ook een directeur, of manager, omdat je ook nodig hebt dat soms mensen coacht of aanspreekt om binnen de kaders te blijven. Daar zit iets paradoxaals in. Aan de ene kant wil je dat

mensen het stuur in eigen hand nemen, aan de andere kant is het ook zo dat je zelf aan het stuur moet blijven. En dat op een goede manier met elkaar doen, en wie neemt daar welke positie in. Coördinatoren hebben daar ook weer een andere rol in als docenten. Met elkaar zoeken we hoe je dat goed doet. Dat is nog steeds een proces.”

“We hebben vijf teams, met ieder een voorzitter. Die zit de vergadering voor, stelt de agenda op. Die heeft al een aanjagende rol. Die voorzitters treffen elkaar ook eens in de paar weken in een overleg, onder leiding van een coördinator, dan komt alles van de vijf teams op schoolniveau bij elkaar. Dan heeft ieder team nog een proceseigenaar teamontwikkeling. Die heeft de rol om ervoor te zorgen dat alles wat we doen op het gebied van teamontwikkeling steeds weer terugkomt in de teams. Hopelijk komt daarbij veel vanuit de teams zelf. We hebben ervoor gekozen dat er iemand is die daar bewust de focus op heeft. Die proceseigenaren teamontwikkeling komen ook eens in de zoveel tijd bij elkaar, vooralsnog met hulp van externe begeleiding want ook zij zijn zoekende in hun rol. We hebben dus verschillende rollen belegd, waardoor de coördinatoren niet de nieuwe baasjes worden.”

### Advies 3 van Marion

Zorg dat je als leidinggevende heel nauw verbonden bent, dat je onderdeel uitmaakt van het hele proces en dat teams en individuen dit ook zo ervaren. Het is echt niet zo dat je als leidinggevende hierdoor minder werk krijgt. Je krijgt ander werk.

Marion: “Dat hele proces, van loslaten, maar er toch voor zorgen dat de school zich blijft ontwikkelen in de richting waarop we dat met de meesten graag willen.

Je moet mensen altijd wel het gevoel geven dat als het erop aankomt, dan ben ik er. En dan neem ik de beslissingen die nodig zijn. Dat is een basisgevoel dat mensen wel moeten hebben.”

“Als totale organisatie zijn we nog niet zover met zelfsturing. We willen dat misschien wel, maar zover is het nog niet. Vanuit de organisatie worden er vaak zaken

de school in geslingerd worden, teams moeten dan allerlei zaken. Dit vervuult het proces van teams aan zet. De organisatie als geheel heeft hier echt nog stappen in te zetten. Her en der zie je initiatieven komen. Aan de ene kant ervaren mensen ruimte, aan de andere kant ervaren ze inperking. Marion moet ook een hitteschild vormen. Vaak moet ze duiden dat een en ander niet past. Of dingen weigeren. Hoe verhoudt zich dat wat er op ons afkomt tot hetgeen we willen in onze organisatie? Hoe voorkom je dat we allemaal postbode lopen te spelen? Dat willen we niet.”

### Meer zelfsturing betekent in de praktijk soms meer werkdruk. Hoe zien jullie dat?

“Hoe meer verantwoordelijkheden je krijgt, hoe meer werkzaamheden dat betekent. Geeft soms ook druk. Maar uit het medewerkertevredenheidsonderzoek blijkt al wel dat men het gevoel heeft meer invloed te hebben. Meer invloed, betekent soms ook meer werk. We zien terug dat dat leidt tot meer werkplezier, maar ook wel tot meer stress. Bij teams die wat verder zijn, zie je al meer werkplezier.”

Corné: “Op korte termijn geven sommige zaken ook meer druk. Bijvoorbeeld als ik vind dat een collega zijn werk niet goed doet en ik ga ermee naar de directeur die vervolgens weer de bal bij mij legt geeft dat meer druk. Op de lange termijn levert dat wellicht juist meer verlichting en werkplezier op.”

Corné: “Voorheen was je gewend dat je leidinggevende een besluit nam en vertelde hoe het moest. Nu krijg je een vraag terug: “Wat heb je er zelf aan gedaan?” Dan moet je terug naar je team of je collega’s. Je krijgt daarin een andere cultuur. Wij kijken dan wel hoe Marion dat doet, zodat we niet zelf sturend naar onze teams worden. We staan op gelijkwaardige voet met onze collega’s. Coördinator is een rol en geen functie. Daar zijn we ons heel goed van bewust. Soms neem je gewoon een besluit. Maar dat hoort dan bij

je rol. Soms ook omdat het team het moeilijk vindt, en dan doe ik dat in dienst van het team.”

### En wat zien jullie in de praktijk terug van jullie investeringen in teamontwikkeling?

“We hebben allemaal verschillende rollen als docent, lesgeven, studentbegeleider, stagebegeleider, examiner, je kunt nooit overal goed in zijn. Tot voorheen vonden we dat iedereen alles maar moest kunnen. Nu wordt duidelijk dat je in sommige dingen beter bent en in andere dingen minder goed. Voorheen probeerde je wat te maskeren als het niet zo lekker ging. Nu kun je beter gebruik maken van elkaars kwaliteiten. We nemen nu ook samen de verantwoordelijkheid als het ergens niet goed gaat. Dan brengen we dat in, in het team en gaan we het samen oplossen. Dan gaan we kijken of een collega kan helpen, of dat we iemand in moeten schakelen. Nu krijgen we meer samen voor elkaar.”

“Het uitspreken naar elkaar gaat iets beter, maar moet nog groeien. Vinden we als team dat dit belangrijk is om het op te lossen? Dan pakken we het samen op. Dan kan het niet zo zijn dat als het niet lekker loopt, dat je dat bij jezelf houdt. Het is namelijk niet alleen jouw probleem, het is het probleem van het team. Sommige collega's vinden dat toch nog wel ongemakkelijk, dat moet nog groeien. Hulp vragen is toch wel moeilijk. Zeker als je uit een cultuur komt waarbij we vonden dat iedereen alles maar moest kunnen.”

“Teams hebben een eigen verantwoordelijkheid, maar ik heb als coördinator een verantwoordelijkheid om overzicht te houden over die teams en erop toe te zien dat die teams binnen de koers blijven die we als school hebben gekozen. Dat vind ik dan wel eens moeilijk om dat 'coachend' terug te geven aan het team. Dan ben ik meer directief: Nee jongens, dit hebben we afgesproken, we gaan niet die richting op.”

### Advies 3 van Corné

Geef teams vertrouwen en de tools om voortgang te monitoren en nieuwe ontwikkelingen te borgen.

Marion: “Soms is het gewoon nodig om directief te zijn. Ik heb vorig jaar bijvoorbeeld iets terug gedraaid, omdat het niet past binnen de wet- en regelgeving. Dat moet je allemaal blijven doen.”

Corné: “Iets mag zich kunnen ontwikkelen. Om je te kunnen uitspreken naar elkaar in het team is er ook veiligheid nodig. Dat heeft tijd nodig. Dat moet ook kunnen groeien.”

### Kijkend naar de tien pijlers van “Professionals aan het stuur”, waar zijn jullie trots op?

“Zowel bij taakvolwassen professionals als bij verbindend leiderschap geldt dat je je lerend op moet stellen. Ook als leidinggevende geldt: je doet niet alles goed, je maakt fouten, soms pak je teveel het stuur, soms te weinig. Je moet de instelling hebben dat je je wilt ontwikkelen. Dat vind ik ook voor die professionals gelden. Het gaat de ene keer beter dan de andere keer. Maar de wil om te leren moet er zijn. Je moet eerst met elkaar een gedachtegoed hebben. Hoe ziet ons onderwijs eruit, en wat vraagt dat van ons, hoe werken wij dan met elkaar. Maar ik hoor ook vaak “In mijn team gaat dit nog niet, of dit kan echt niet”. Maar ik vind het belangrijk dat iedereen voelt dat het stapje voor stapje mag, dat het op maat kan.”

### Bij welke van de tien pijlers zien jullie de grootste uitdaging?

“Ondersteunende diensten zitten apart van de teams. Veel ondersteuning is in een shared service center. Diensten zitten zoveel mogelijk centraal. Dat geeft een spanningsveld. De manier van werken vanuit verschillende centrale diensten staat soms ook haaks op de manier waarop wij bezig zijn.”

Marion: “Ik ben bewust aan het loslaten, ik wil niet te snel ingrijpen en niet gaan sturen. Ik val soms terug, ik ben ook maar een mens, maar ik weet inmiddels heel goed wanneer ik het doe. Daar heb ik mezelf echt in verbeterd. Ik merk vooral als ik het doe, wanneer ik

denk die actie had toch al in gang gezet moeten worden? Daar zou toch al naar gekeken zijn? Jongens, hoe loopt dat?"

Ik merk dat dat niet altijd goed gaat. Soms heb ik me toch weer met dingen bemoeid waarvan ik dan denk, nou Marion, had even een stapje naar achteren gedaan, had even gekeken hoe het gaat lopen. Dat heeft ook te maken dat je wel met elkaar vindt dat je je in een bepaalde richting wilt ontwikkelen. Het helpt wel om dat proces met elkaar te delen. Het gaat niet zonder slag of stoot, want je bent toch gewend om in die sturende rol te zitten. Soms verval je daar weer in. Maar goed, dat maakt niet uit, zolang je je lerend op blijft stellen. Wat ik zelf nog een ingewikkeld proces vind is dat er veel medewerkers zijn die zich wel kunnen vinden in deze gedachtegang en daarbinnen allerlei initiatieven nemen. Maar er zijn nog steeds medewerkers die zeggen, "Nou, Marion, jij moet maar zeggen hoe het moet. En als iemand niet doet wat er moet: Nou Marion, laat hem maar op jouw kamer komen en zeg jij dan maar dat dit niet kan.

Als mensen bij mij komen met dit soort zaken, dan vraag ik eerst wat heb je zelf al gedaan, heb je zelf al met die persoon gesproken, ga dat eens doen, kom dan eens terug en laat dan horen hoe het ging. Ik probeer eerst anderen zelf aan de slag te laten gaan en niet meteen het over te nemen. Dat lukt over het algemeen aardig, maar dan nog zijn er mensen die zeggen: Ik wil het van jou horen, jij moet zeggen dat ..." Ik probeer me er heel bewust van te zijn door het niet over te nemen en eerst bij de mensen terug te leggen. En ze ook in de stand te zetten om het eerst met het team te delen, zodat dat meer en meer een groep mensen wordt die elkaar kunnen volgen, met ieders ontwikkeling en waar ieder tegenaan loopt. Ik probeer steeds weer die weg te bewandelen, hoe moeilijk soms ook. Dan helpt het wel dat ik een externe procesbegeleider heb als Veronique, die me weer even in de spiegel laat kijken."



*In 'Professionals aan het stuur' beschrijven Chris Peek en Véronique Willems 10 pijlers die het fundament vormen onder zelfsturing. Per pijler worden veel voorbeelden en suggesties gegeven hoe je die kunt versterken. In het boek komen professionals van verschillende organisaties en sectoren aan het woord om hun inzichten en ervaringen met betrekking tot zelfsturing te delen. Hierdoor is het een praktisch boek geworden, waarmee leidinggevendenden, HR adviseurs en professionals aan de slag kunnen om in hun organisatie samen te gaan bouwen aan meer zelfsturing.*