

Teamontwikkeling (8)

De invloed van leiderschap op teamsucces

In elk team, hoe zelfsturend ook, is sprake van leiderschap. Hoe beïnvloedt dat leiderschap de teamprestaties? Heel vaak blijkt het leiderschap teamsucces te belemmeren. Hoe voorkom je dat en hoe kan leiderschap juist ook het teamsucces bevorderen?

Karin Derksen

We werken steeds vaker in teams, omdat vraagstukken steeds complexer worden. We gaan ervan uit dat we als team meer en beter presteren dan de optelsom der delen. De afkorting 'team' betekent immers: Together Everyone Achieves More (samen presteert iedereen meer). Helaas zien de prestaties van teams er in de praktijk minder rooskleurig uit. Onderzoeken tonen aan dat het de meeste teams niet eens lukt om samen beter te presteren dan het beste teamlid in het team alleen zou kunnen.

Met mijn promotieonderzoek wilde ik iets ontwikkelen waardoor het teams wél zou lukken om samen beter te presteren. In navolging van Coenders (2008) ontwikkelde ik een samenwerkingsmodel voor teams: het model van teamontwikkelruimte. Tijdens het onderzoek ontdekte ik hoeveel invloed leiderschap heeft op het teampresteren en dat die invloed altijd speelt, ook in zelfsturende teams. Leiders zijn vaak een sta in de weg voor teams om het beste resultaat te halen. In dit artikel ga ik in op hoe dat werkt. Hoe ontstaan leiders in een team? Hoe kunnen teams leiderschap delen? En hoe kan leiderschap wél bevorderlijk zijn voor het teamresultaat?

Wat is een team?

De beelden van teams zijn heel divers. In dit artikel is een team een groep van 3-10 personen die samenwerken aan een complexe opdracht. Ze hebben een gemeenschappelijk doel en moeten met elkaar samenwerken om dat doel te bereiken. De teamleden vervullen verschillende rollen en taken.

Teamontwikkelruimte

Op de prestaties van teams zijn enorm veel factoren van invloed. De meest cruciale factor blijkt echter de samenwerking in teams te zijn. Essentieel daarin is dat teams in hun samenwerking ruimte maken voor elkaar, voor de individuele kwaliteiten en expertise van de teamleden, zodat ze het aanwezige potentieel goed benutten. Die ruimte maken teams door vier activiteiten te ondernemen (zie figuur 1); ik noem dat teamontwikkelruimte. In de ideale teamontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij, uitgenodigd en uitgedaagd om hun kennis en ervaring te delen. Ze vertrouwen

In die ideale ontwikkelruimte behalen teams betere resultaten

elkaar en durven afwijkende standpunten en meningen te geven. Ze zijn in staat om die verschillende, soms conflicterende, ideeën met elkaar te bespreken en te onderzoeken. Tegelijkertijd blijven ze gericht op het behalen van hun beoogde resultaat, binnen de gestelde tijd en het beschikbare budget. In die ideale ontwikkelruimte behalen teams betere resultaten. Hoe meer teamontwikkelruimte ze maken, hoe beter hun resultaten zijn (Derksen, De Caluwé, Rupert & Simons, 2014). De meeste teams vinden dat echter moeilijk, omdat er een paradox in zit. Enerzijds vraagt 'toekomst creëren' en 'organiseren' van teams dat zij focus en versnellen. Anderzijds vraagt 'dialoog voeren' en 'reflecteren' van teams dat zij verbreden en vertra-



Figuur 1. Het model van teamontwikkelruimte

gen. Het combineren van beide vinden veel teams moeilijk. Voor een uitgebreide toelichting verwijs ik naar een eerder artikel hierover in Opleiding & Ontwikkeling (Derksen, 2012).

Het onderzoeken van leiderschap in teams

In de samenwerking speelt leiderschap, formeel of informeel, altijd een rol. Vervolgens dient de vraag zich aan hoe leiderschap het creëren van de ideale teamontwikkelruimte - en dus de teamprestatie - beïnvloedt. Voordat ik daar verder op inga, eerst de vraag: wat is leiderschap? Die vraag is niet eenvoudig te beantwoorden. Er zijn heel veel definities van leiderschap. In al die definities gaat het om een proces waarbij er doelbewust invloed wordt uitgeoefend op anderen, om activiteiten en relaties in groepen en organisaties te leiden, structureren of te faciliteren (Yukl, 2013). Het gaat dus altijd om twee partijen: een persoon die invloed uitoefent en een persoon (of personen) die wordt (worden) beïnvloed. Met andere woorden, een leider en één of meer volgers. Dit lijkt eenvoudig, maar toch is het concept 'leiderschap' niet erg helder (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2016). Leiderschap kan namelijk een persoonlijke karaktertrek, een bekwaamheid, gedrag, een positie of een beïnvloedingsproces zijn. In teams zijn we vooral benieuwd naar het beïnvloedingsproces. Op welke manier stimuleert dat beïnvloedingsproces teams om het beste resultaat te behalen?

In twee studies onderzocht ik leiderschap in teams, door middel van een observatiestudie (10 teams) gecombineerd met interviews en een veldexperiment (6 teams) gecombineerd met interviews. Het veldexperiment heb ik gedaan, omdat ik niet zeker wist of gedeeld leiderschap spontaan zou ontstaan in teams.

Een eerdere studie (Derksen, De Caluwé & Simons, 2011) suggereerde dat gedeeld leiderschap bevorderlijk zou kunnen zijn voor teamontwikkeling. Een veldexperiment gaf de mogelijkheid om deze vorm van leiderschap uit te lokken bij teams. Het teamresultaat werd in beide studies 'gemeten' aan de hand van de tevredenheid van de cliënt over het resultaat.

De ongeschikte leider

Uit het onderzoek blijkt dat teams het liefst met één leider werken. De 13 teams (tien uit de observatiestudie en drie controleteams in het veldexperiment) waar we niet bewust een vorm van leiderschap uitlokten, werkten alle 13 met één leider. Ook teams van gelijken - tien van de 13 teams - bleken allemaal met één leider te werken. Is dat een probleem? Vaak wel, want uit mijn eigen en andere onderzoeken blijkt dat de persoon die teams 'kiezen' als leider vaak niet de meest geschikte persoon is voor die rol (Lynn, Podolny & Tao, 2009).

Hoe gaat dat kiezen van een leider in een team in zijn werk? Paunova (2015) beschrijft twee mechanismen voor die keuze: op basis van prestatie of op basis van intuïtie. Als teams op basis van prestatie kiezen, dan kiezen zij een leider die bewezen heeft over de juiste leiderschapskwaliteiten te beschikken om het team het beste resultaat te laten behalen. Kiezen ze op basis van intuïtie, dan doen ze dat in een 'split second' op hun gevoel en kiezen ze meestal voor de persoon die het meest aan het woord is.

De persoon die teams 'kiezen' als leider is vaak niet de meest geschikte persoon voor die rol

Vanuit het idee dat een meer competente leider zorgt voor een hogere tevredenheid en een beter resultaat (Bass & Stogdill, 2008) zou je verwachten dat teams hun leiders kiezen op basis van prestaties. Niets is echter minder waar. De meeste teams kiezen hun leider, veelal onbewust en in een 'split second', op basis van intuïtie.

Deze leiders blijken meestal vooral aandacht te besteden aan 'toekomst creëren' en 'organiseren'. Zij blijken niet bevorderlijk te zijn voor het behalen van het beste resultaat als team. Hoe komt dat? Ze slagen er niet in om de vier activiteiten van teamontwikkelruimte in balans te brengen. Vaak hebben ze zelfs een allergie voor de activiteiten 'reflecteren' en 'dialog voeren'. Daardoor maken ze onvoldoende ruimte voor ieders inbreng en kwaliteiten, en laten ze een deel van de kwaliteiten en mogelijkheden in het team onbenut. Sterker nog, door daar geen of te weinig aandacht aan te schenken, frustreren ze sommige teamleden, met alle negatieve gevolgen voor de teamprestaties van dien.

Het volgende voorbeeld uit één van de geobserveerde teams illustreert hoe dat werkt.

Een team van vijf consultants werkt samen een voorstel uit voor een complexe klantvraag. Jan is de informele leider van dit team en staat bij de flip-over als het team samen de klantvraag analyseert. Auke vraagt: 'Wacht even, is dit eigenlijk nog wel wat de klant ons heeft gevraagd?' Jan antwoordt: 'Ik wil eerst even dit verder uitwerken Auke, want we hebben niet zoveel tijd meer en ik wil dit echt af hebben.' De andere drie teamleden zijn blij met de doortastendheid van Jan, want zij willen ook graag snel verder. In het volgende half uur stelt Auke nog vijf keer een kritische vraag; deze worden de eerste drie keer opnieuw door Jan geparkeerd en de laatste twee keer genegeerd. Jan is zichtbaar geïrriteerd door de vragen van Auke. Na zijn laatste vraag is Auke de rest van de tijd stil en doet niet meer mee.

Dit team heeft eigenlijk nog geluk dat Auke 'gewoon afhaakt' en niet vanuit frustratie het teamproces gaat dwarsbomen. Toch laten ze een kans liggen, door Aukes kwaliteiten niet te benutten. Waarom zit iemand in het team als je geen gebruikmaakt van zijn inbreng? Hoe belangrijk de inbreng van Auke is, blijkt als Jan en een collega-teamlid hun plan aan de klant presenteren. Ze krijgen de opdracht niet, want de klant vindt dat hun voorstel onvoldoende aansluit bij zijn vraag.

De geschikte leider

Is een leider dan altijd een 'sta in de weg' voor het teamsucces? Zeker niet! Leiders die veel reflecteren en dialoog voeren, blijken heel bevorderlijk voor het teamresultaat. Zij maken ruimte voor alle teamleden. Zij komen niet gelijk zelf met een oplossing, maar stellen vragen aan de teamleden, waardoor ieders expertise en ervaring tot zijn recht komt en wordt benut.

Het paradoxale is dat leiders moeten zorgen dat het team alle vier de activiteiten van teamontwikkelruimte in de praktijk brengt en dat juist leiders die zelf vooral reflecteren en dialoog voeren dat doen. Dus leiders hoeven niet zelf alle vier die activiteiten in de praktijk te brengen om te zorgen dat het team dat doet. Echter, leiders die vooral veel toekomst creëren

Leiders die vooral reflecteren en dialoog voeren, zijn schaars

en organiseren, blijken meestal niet in staat om voldoende ruimte te maken voor reflecteren en dialoog voeren. Terwijl leiders die vooral reflecteren en dialoog voeren als van nature ruimte lijken te maken voor teamleden die juist andere en aanvullende activiteiten ondernemen.

Leiders die vooral reflecteren en dialoog voeren, zijn echter schaars. Ik heb niet onderzocht hoe dat komt.

Echter, ik denk dat dit zo is omdat we niet gewend zijn een vragende, onderzoekende, evaluerende houding te zien als leiderschap. Bovendien geven we de leidersrol veelal aan een teamlid dat in het begin veel aan het woord is. Mensen die vooral reflecteren en dialoog voeren, zijn vaak wat bedachtzaam en rustig; ze hebben niet gelijk het hoogste woord.

Leiderschap geen onderwerp van gesprek

Wie van u heeft in een team het leiderschap wel eens besproken en stilgestaan bij hoe bevorderlijk dat leiderschap is voor de samenwerking en het teamresultaat? Mij valt op, in alle teams waar ik mee werk en die betrokken waren bij mijn promotieonderzoek, dat leiderschap bijna nooit een gespreksonderwerp is. Terwijl het toch zoveel impact heeft. Wat belemmert ons om het erover te hebben met elkaar? Is dat omdat we het te spannend vinden, of omdat we er gewoonweg niet aan denken? Ik denk beide. Als iedereen het lekker vindt lopen in het team, wie staat er dan bij stil om het leiderschap eens te bespreken? En als het leiderschap niet lekker loopt, is er vaak één teamlid (of slechts enkele teamleden) dat er last van heeft; zie het voorbeeld van het team van Jan en Auke. Dat teamlid, of die teamleden, moet stevig in zijn schoenen staan om dit bespreekbaar te maken. Auke werd na een aantal kritische vragen niet (meer) gehoord in het team. Dus hoe groot is zijn kans van slagen als hij ook nog een kritische vraag over het leiderschap inbrengt? Tourish (2014) zegt daarover dat het onwaarschijnlijk is dat volgers zich ooit helemaal vrij voelen om hun meningsverschillen en ongenoegens ten aanzien van hun leider te uiten.

Tijdens mijn onderzoek heb ik slechts één team gezien dat het leiderschap wel expliciet met elkaar besprak. Tijdens een evaluatie merkte een teamlid op: 'Nu ben jij steeds onze informele leider en dat doe je goed, maar ik vind eigenlijk dat we dat meer zouden moeten delen met elkaar. Ik vind dat we daar allemaal een verantwoordelijkheid in hebben.' Waarop de informele leider zei: 'Dat zou ik heel fijn vinden, want ik wil ook helemaal niet de leider zijn. Dus ik zou blij zijn om dat te delen met elkaar.' Dat werd door de andere vier teamleden beaamd. Kortom, dit hele team wilde het leiderschap graag delen met elkaar en ze wilden niet één (informele) leider voor de groep. Toch blijkt na twee maanden, als ik dit team opnieuw observeer, dat de informele leider nog steeds de leider is en het ze niet is gelukt het leiderschap te delen. Hoe teams het leiderschap toch kunnen delen en of dat bevorderlijk is voor het teamresultaat, bespreek ik hierna.

Iedereen leider

In eerder onderzoek (Derksen et al., 2011) had ik het idee dat gedeeld leiderschap bevorderlijk kon zijn om teamontwikkelruimte te maken als team - en dus bevorderlijk zou zijn voor teamsucces. Gedeeld leiderschap betekent dat de teamleden actief participeren in



REFLECTEREN

Kern

Afstand nemen, vanuit verschillende perspectieven kijken, waarderend onderzoeken, omgevingsonderzoek.

Doen

- Kijk ook eens door de 'ogen' van de ander of vanuit een (heel) andere kant: de zonnige kant, de zwarte, etc.
- Ga constructieve conflicten aan om de beste keuzes te maken.

Vragen

- Wat vindt onze klant, manager, concurrent hiervan?
- Wat hebben we gedaan, voor wie en wat heeft dat opgeleverd?
- Wat gebeurt er als we niks of iets totaal anders doen?
- Welke alternatieven zijn er?
- Hoe werken we samen?

© Teamontwikkelruimte 2013

Figuur 2. De activiteitenkaart 'reflecteren' als voorbeeld van de activiteitenkaarten

het leiderschapsproces of, anders gezegd, dat de teamleden collectief invloed uitoefenen (Cox, Pearce & Perry, 2003). Aanhangers van gedeeld leiderschap pleiten dat het veel logischer is dat het team als geheel over de diverse leiderschapskwaliteiten beschikt die nodig zijn voor een succesvolle teamperformance, dan dat een 'single leider' in zijn eentje daarover beschikt.

In mijn onderzoek - en ook in andere onderzoeken - blijkt dat gedeeld leiderschap bijna nooit vanzelf ontstaat. Zelfs het team dat met elkaar besprak dat zij het leiderschap wilden delen, lukte het niet om dat te doen. Alleen bij de drie teams in het veldexperiment, waarbij het delen van het leiderschap bewust werd uitgelokt, werd het leiderschap daadwerkelijk gedeeld.

Gedeeld leiderschap ontstaat bijna nooit vanzelf

De interventie is eenvoudig. De teams brengen eerst in kaart wat de kracht van elk teamlid is in relatie tot de vier activiteiten van teamontwikkelruimte: toekomst creëren, organiseren, dialoog voeren en reflecteren. Op basis van hun kwaliteiten verdelen ze deze vier activiteiten over de teamleden. Elk teamlid krijgt de verantwoordelijkheid voor één van de vier activiteiten. Dit wordt ondersteund met een activiteitenkaart, die het teamlid ook echt in handen krijgt (zie figuur 2). Vervolgens gaan de teamleden aan het werk met hun opdracht. In het begin vinden ze het even onwen-

nig dat ze er een rol bij hebben, maar al snel wordt het gewoon voor hen om een deel van het proces in de gaten te houden. In de drie genoemde teams delen de teamleden het leiderschap heel vanzelfsprekend met elkaar.

Ik heb deze methodiek ondertussen veel vaker in teams toegepast. Daarbij blijkt dat het sommige teams heel goed lukt om ermee te werken en andere teams niet. Het vraagt namelijk van de teamleden dat zij zich - naast zich te concentreren op de inhoud - ook concentreren op het proces. Dat lukt niet in alle teams. In het experiment bleek dat de teams die dat wel lukte, als vanzelf veel teamontwikkelruimte maakten en betere teamresultaten behaalden; hun cliënten waren duidelijk meer tevreden over de resultaten.

Het delen van het leiderschap heeft een paar belangrijke voordelen.

Het eerste voordeel is dat iedereen in het team zich gewaardeerd voelt vanwege zijn unieke bijdrage aan het team. Met name de teamleden die van zichzelf vooral reflecteren of dialoog voeren, noemen in het onderzoek dat zij zich gewaardeerd voelen om hun inbreng. Iemand zegt bijvoorbeeld: 'Ik was blij dat het ineens belangrijk werd gevonden dat ik lastige vragen stel, dat het een functie heeft als ik dat doe.'

Het tweede voordeel dat daarmee samenhangt, is dat 'sociaal luieren' (West & Hirst, 2005) wordt voorkomen. Van nature zijn we geneigd als we in een team komen om eerst even af te wachten en het aan te kijken. We spannen ons pas maximaal in als we weten wat er van ons wordt verwacht in een team en als onze individuele bijdrage zichtbaar is. Daar helpt het delen

van het leiderschap bij, want dan heeft ieder een zichtbaar aandeel in het teamproces.

Het derde voordeel van het delen van het leiderschap, is dat besluiten in het team samen worden genomen. In teams met één leider beslist veelal die ene leider, en

‘Sociaal luieren’ wordt voorkomen

hij (zij) doet dat vaak impliciet. Als teams het leiderschap delen, voeren zij het gesprek met elkaar of ze iets wel of niet moeten doen; of ze wel of juist niet op die ‘lastige vraag’ moeten ingaan. Die gesprekken zijn niet altijd gemakkelijk, maar leiden meestal wel tot een beter resultaat.

Maar er zijn ook nadelen: als iedereen verantwoordelijk is, bestaat het gevaar dat niemand zich meer verantwoordelijk voelt. Een ander nadeel is dat niet elk team in staat is om het leiderschap te delen.

Conclusie

Teams, ook van gelijken onder elkaar, zijn sterk geneigd met één leider te werken. Die leider blijkt heel vaak niet de meest geschikte persoon te zijn om het beste teamresultaat uit de samenwerking te halen. Wat kunnen teams daaraan doen? Allereerst kunnen ze bewust kiezen wie de leider in het team wordt. Leaders die van nature vooral reflecteren en dialoog voeren, blijken het meest bevorderlijk voor het teamresultaat. Bovendien helpt het om regelmatig het leiderschap in het team te evalueren, als onderdeel van de samenwerking. Stel vragen als: Wat vindt eenieder van het leiderschap? In hoeverre is het behulpzaam om alle kwaliteiten in het team te benutten en samen tot het best mogelijke resultaat te komen?

Gedeeld leiderschap is bevorderlijk voor de teamperformance. Het ontstaat echter meestal niet vanzelf. Een eenvoudige interventie, zoals het verdelen van de activiteitenkaarten van teamontwikkelruimte, stimuleert het delen van het leiderschap. Het lukt echter niet ieder team om naast een inhoudelijke bijdrage ook een bijdrage te leveren aan het (leiderschaps)proces.

Tot slot

Misschien is het tijd voor een paradigmashift. Zolang we blijven denken in ‘leiders’ en ‘volgers’ blijft het lastig om de inbreng van elk teamlid als even belangrijk te zien. Gedeeld leiderschap gaat ervan uit dat een leider op elk moment een volger kan worden en vice versa. Maar is dat ook echt zo; gaat dat wel zo gemakkelijk? Tourish (2014) is daar niet optimistisch over, als hij zegt dat volgers zich nooit echt helemaal vrij voelen om het met hun leiders oneens te zijn. De ongelijkwaardigheid die het concept ‘leiderschap’ met zich meebrengt, is niet langer behulpzaam als we in teams een gelijkwaardige inbreng van elk teamlid nastreven. Maar wat is het alternatief? Misschien: nog veel meer werken vanuit talenten, waarbij ieders bij-

drage aan het team (even) belangrijk is. Het ene moment zal de bijdrage van het ene teamlid harder nodig zijn, op een ander moment die van een ander. Dit vraagt om een brede kijk op de benodigde talenten en expertise van teamleden. Niet alleen hebben zij inhoudelijke talenten en expertise nodig, maar ook talenten en expertise op het gebied van samenwerken.

Voorlopig speelt leiderschap, of we dat nu willen of niet, een rol in teams en is het de uitdaging om dat leiderschap zó in te vullen dat het bevorderlijk is voor het teamsucces. ●

Literatuur

- Bass, B.M. & R.M. Stogdill (2008). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. (4 ed.). New York: Free Press.
- Clegg, S.R., M. Kornberger & T. Pitsis (2016). *Managing and organizations. An introduction to theory and practice*. (4 ed.). London: Sage Publications Inc.
- Coenders, M. (2008). *Leerarchitectuur [Learning architecture]*. (Phd. Doctoral), Eburon Uitgeverij B.V., Delft, the Netherlands.
- Cox, F.J., C.L. Pearce & M.L. Perry (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. In: C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 48-76). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Derksen, K. (2012). Ontwikkelruimte voor innovatieve teams. *Opleiding & Ontwikkeling*, 25(2), 9-14.
- Derksen, K., L. de Caluwé, J. Rupert & R-J. Simons (2014). Assessing developmental space in teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 20(7/8), 277-293.
- Derksen, K., L. de Caluwé & R-J. Simons (2011). Developmental space for groups working on innovation. *Human Resource Development International*, 14(3), 253-271.
- Lynn, F.B., J.M. Podolny & L. Tao (2009). A sociological (de)construction of the relationship between status and quality. *American Journal of Sociology*, 115(3), 755-804.
- Paunova, M. (2015). The emergence of individual and collective leadership in task groups: A matter of achievement and ascription. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 935-957.
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79-98.
- West, M.A. & G. Hirst (2005). Cooperation and teamwork for innovation. In: M.A. West, D. Tjosvold & K.G. Smith (Eds.), *The essentials of team working. International perspectives* (pp. 257-279). Sussex: Wiley.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations. Global edition*. (8 ed.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.



Dr. Karin Derksen is eigenaar van KADE en onderzoekt teamwerk, effectief samenwerken en leiderschap in teams. Ze geeft les daarover en werkt als adviseur met klanten aan vragen rondom die thema's. E-mail: k.derksen@kade-leren.nl