

UW ROL ALS LEIDINGGEVENDE BIJ HET CREËREN VAN EEN ZELFSTUREND TEAM

# Uw werknemers sturen zichzelf

**Steeds meer organisaties gaan over op zelfsturing of zelforganisatie. Het voordeel van zelforganisatie is dat u het aanwezige talent in het team beter benut en dat u sneller kunt bijsturen. Dit is ook wel bekend als agile werken. U heeft een toegevoegde waarde bij de ontwikkeling van een team naar een resultaatgericht topteam. Wat houdt die rol precies in?**

Als bestuurder is het belangrijk dat u inzicht heeft in de verschillende fases van teamontwikkeling, zodat u beter kunt observeren en gericht vragen kunt stellen om te begrijpen in welke fase uw team zich bevindt. Vervolgens bepaalt u met welke interventietechniek en houding u de ontwikkeling van het team het beste kunt stimuleren.

## Model

U bent ook verantwoordelijk voor de kaders die uw team richting geven en motiveren. Daarmee geeft u eigenaarschap

aan uw team en bent u de cultuur continu aan het verbeteren. Er zijn tal van modellen die beschrijven hoe een team zich ontwikkelt. Het meest praktische model is dat van Patrick Lencioni. Dit model heeft de vorm van een piramide. Net als bij een piramide begint het bouwen van een topteam met een stevige basis. De vijf lagen van de piramide zijn:

- **Laag 1: Vertrouwen.** Het ontwikkelen van vertrouwen tussen teamleden is het fundament. Dit doet u bijvoorbeeld door in het team te delen in de kwaliteiten en zwakten die ieder individueel teamlid inbrengt. Ook het delen van

gevoelens en ervaringen bouwt vertrouwen op. Inzicht in elkaars capaciteiten maakt het aanbieden en vragen van hulp makkelijker; dat klinkt al als samenwerken.

- **Laag 2: Conflicten.** Een team bestaat uit verschillende persoonlijkheden. De volgende stap is om deze verschillen voor u te laten werken door op constructieve wijze conflicten aan te gaan. Wie is er aan het woord en wie niet? Wat wordt verbaal niet uitgesproken, maar is non-verbaal zichtbaar? U kunt dit bespreekbaar maken en teamleden de ruimte geven zich uit te spreken. Probeer ook actief op zoek te gaan naar tegengeluiden; mensen die het niet eens zijn met het voorstel. Voor het aangaan van conflicten is er voldoende vertrouwen nodig binnen een team. Een team dat constructief verschillende perspectieven bediscussieert, kan voor de buitenstaander ‘verhit’ overkomen. Door het onderling opgebouwde vertrouwen voelen teamleden zich ech-

## Zorg voor vertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel bij uw teamleden

Wilt u een zelforganiserend team creëren, dan moet u ervoor zorgen dat er vertrouwen is en dat u de teamleden betreft bij de besluitvorming. Zo creëert u eigenaarschap, creëert u ruimte voor eigen initiatieven en doet u een beroep op de eigen verantwoordelijkheid van het team, zodat werknemers elkaar verantwoordelijk houden voor het resultaat. Denk aan verantwoordelijkheden als evaluatie

en beloning, het selecteren van nieuwe teamleden en budget- en kwaliteitsbeheer. De voortgang monitort u aan de hand van resultaten die het team boekt.

### Bouwsteen

Dus in plaats van dat u de taken uitdeelt, bepaalt het team zelf hoe het resultaten gaat realiseren. Hiervoor moet het team goed kunnen samenwerken en zicht heb-

ben op de eigen voortgang. U geeft vervolgens feedback op de voortgang. Aan de hand daarvan stuurt u het team bij. Bij een volledig zelforganiserend team is het team gefocust op de teamresultaten, de laatste bouwsteen in het model van Lencioni. Voor u betekent het dat u meer tijd overhoudt die u kunt gebruiken om er écht voor uw werknemers te zijn als dat nodig is.

## FOKKE & SUKKE WERDEN GEBELD

HET  
ZELFSTURENDE  
TEAM...

...STAAT WEER  
ERGENS IN EEN  
WEILAND!



RGVt

ter niet meteen gekwetst en zullen ze toewerken naar gedragen oplossingen.

- Laag 3: Betrokkenheid. Door het conflict met elkaar aan te durven gaan, kan iedereen zijn zegje doen. Het team geeft ruimte aan de verschillende overtuigingen en voegt deze samen tot gedragen afspraken om de doelstellingen te halen. In deze laag van de piramide is het de kunst dat u uw werknemers laat inzien dat ze als onderdeel van een team niet altijd volledig hun zin kunnen krijgen. Gelukkig is het voor de meeste werknemers belangrijker dat ze worden gehoord door de rest van het team dan dat de eigen zin wordt doorgedrukt. Zo kunnen teamleden met een andere mening toch volledig achter de teambesluiten blijven staan.
- Laag 4: Verantwoordelijkheid. Alleen met gezamenlijk gedragen afspraken kunnen uw werknemers verantwoordelijkheid nemen. En misschien nog wel belangrijker: alleen dan zullen de teamleden elkaar verantwoordelijk houden voor de gemaakte afspraken.

Deze laag in de piramide gaat dus over het elkaar kunnen en durven aanspreken. Dit is een lastige stap, omdat werknemers elkaar moeten aanspreken zonder dat er hiërarchie bestaat.

- Laag 5: Resultaat. Helemaal bovenin de piramide staat focus op teamresultaten centraal. Om gezamenlijk naar een resultaat toe te werken, is het van belang om de gezamenlijke doelstel-

lingen duidelijk vast te leggen. De grootste uitdaging hier is om werknemers voortdurend vanuit het teamdoel te laten denken. U moet duidelijk maken dat de gezamenlijke teamdoelen belangrijker zijn dan de individuele doelstellingen. Dit kan alleen als de individuele belangen niet conflicteren met de teamdoelen. Hier moet de hele afdeling dus op worden ingericht.

### Topteam

Een topteam heeft richting en kaders nodig. Denk aan heldere doelstellingen, een gedeelde visie en een duidelijke rolverdeling. Een goede leidinggevende draagt deze kaders uit naar het team. Binnen heldere kaders blijken teams een stuk creatiever en inventiever te zijn. Een zelforganiserend team bepaalt vervolgens zelf hoe het resultaten gaat behalen. Daardoor is er meer ruimte voor creativiteit en talent. De gestelde kaders geven bovendien houvast en verbinden de individuele doelen met elkaar, waardoor een groep een team kan worden.

Een ander voordeel is dat een zelforganiserend team binnen de aangegeven kaders autonoom besluiten kan nemen, waardoor uw team en uw organisatie sneller kunnen reageren op veranderingen in de interne en externe omgeving.

*Eveline Kreuk, oprichter van de Zelforganisatie Fabriek en Agile Coach bij Agile Scrum Group, e-mail: [kreuk@agilescrumgroup.nl](mailto:kreuk@agilescrumgroup.nl), [www.zelforganisatiefabriek.nl](http://www.zelforganisatiefabriek.nl)*

### Als de samenwerking niet vlotjes verloopt...

Een goede samenwerking is cruciaal binnen een zelfsturend team. Allereerst is het belangrijk te onderzoeken wat de oorzaken zijn van de ongewenste dynamiek. Pas daarvoor het model van Lencioni toe: in welke fase zit het team? En: waar en wanneer ontstaan er problemen?

#### Teamdag

Vertrouwen werknemers elkaar niet? Dat kan zich uiten in roddelen, achterblij-

vende resultaten, weinig betrokkenheid, slechte sfeer, weinig initiatief en werknemers die zich niet (durven) uitspreken. Zorg er dan voor dat werknemers elkaar beter leren kennen, bijvoorbeeld tijdens een teamdag of een overleg. Let erop dat het niet te oppervlakkig blijft. Met heldere afspraken en meer inzicht in elkaars talenten en valkuilen kan het vertrouwen groeien. Dat is de basis voor het ontstaan van een goed functionerend team.