

# MT Rendement

## Dit artikel wordt u aangeboden door MT Rendement

MT Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor professionals met managementtaken, zoals directeuren, bestuurders, staf- en unitmanagers en organisatieadviseurs. In MT Rendement komen alle onderwerpen aan bod die relevant zijn voor leidinggevendenden binnen het mkb. Denk aan het verbeteren van vaardigheden, kennis en inzichten, het aansturen en beoordelen van medewerkers, de actuele wetswijzigingen op het gebied van arbeidsrecht maar ook financiering, budgetteren of de auto van de zaak.

MT Rendement biedt u:

- actuele informatie;
- korte nieuwsberichten en beknopte artikelen;
- veel concrete tips die direct toepasbaar zijn in de praktijk;
- vergelijkende warenonderzoeken waar dienstverleners op prijs en kwaliteit worden vergeleken;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op [www.rendement.nl/mtblad](http://www.rendement.nl/mtblad)

HOE U ALS MANAGER EEN ZELFORGANISEREND TEAM CREËERT

# De manager als teamontwikkelaar

**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. De manager heeft een toegevoegde waarde bij de ontwikkeling van een team naar een resultaatgericht topteam. Wat houdt die rol precies in?**

Als manager 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 stimuleert.

## 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 en dat is bewust zo gekozen. 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 wat ieders individuele kwaliteiten en zwakten zijn. Ook het delen van andere 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, maar door het onderling opgebouwde vertrouwen voelen teamleden zich niet meteen gekwetst en zullen ze toewerken naar gedragen oplossingen.
- Laag 3: Betrokkenheid. Door het conflict met elkaar aan te durven gaan, kan ieder teamlid zijn zegje doen. Het team geeft ruimte aan de verschillende overtuigingen en voegt deze samen tot gedragen afspraken over de weg die het team moet inslaan om de doelstellingen te halen. In deze laag van de piramide is het de kunst dat u uw medewerkers laat inzien dat ze als onderdeel van een team niet altijd volledig

## Wat te doen als uw team niet lekker samenwerkt?

Allereerst is het belangrijk te onderzoeken wat de oorzaken zijn van de ongewenste dynamiek. Om daarachter te komen past u het model van Lencioni toe: in welke fase zit het team? En: waar en wanneer ontstaan er problemen? Het kan zijn dat de medewerkers elkaar niet vertrouwen. Dat uit zich bijvoorbeeld in roddelen, achterblijvende resultaten, weinig betrokkenheid, slechte sfeer op de werkvloer, weinig initiatief en medewerkers die zich

niet (durven) uitspreken. U kunt dan een interventie bedenken waarbij medewerkers elkaar beter leren kennen, bijvoorbeeld tijdens een teamdag of simpelweg tijdens een overleg. Let erop dat het niet te oppervlakkig blijft.

Met heldere afspraken en meer inzicht in elkaars talenten en valkuilen kan het vertrouwen onder medewerkers groeien. Dat is de basis voor het ontstaan van een goed functionerend team.



teamdoelstellingen. Hier moet de hele afdeling dus op worden ingericht.

### Team

Wilt u een zelforganiserend team creëren, dan moet u ervoor zorgen dat er vertrouwen is in het team 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 medewerkers 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 kort-cyclische resultaten die het team boekt. 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 hebben op de eigen voortgang. U geeft vervolgens feedback op de voortgang. Aan de hand daarvan stuurt 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 medewerkers te zijn als dat nodig is.

*Eveline Kreuk is agile coach, trainer en consultant bij Agile Scrum Group, mede-auteur van 'Het Scrum Modellenboek', e-mail: [kreuk@agilescrumgroup.nl](mailto:kreuk@agilescrumgroup.nl)*

hun zin kunnen krijgen. Gelukkig is het voor de meeste medewerkers belangrijker dat ze worden gehoord door de rest van het team dan dat de eigen zin wordt doorgedrukt. Zo kunnen teamleden, ondanks dat ze een andere mening hebben, toch volledig achter de besluiten van het team als geheel blijven staan.

- Laag 4: Verantwoordelijkheid. Alleen als het team gezamenlijk gedragen afspraken maakt, kunnen uw medewerkers als teamlid 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 medewerkers elkaar moeten aanspreken zonder dat er hiërarchie bestaat. Dit gaat niet vanzelf, maar het is wel belangrijk voor het optimaal presteren van een team.
- Laag 5: Resultaat. Helemaal bovenin de piramide staat focus op teamresultaten

centraal. Om gezamenlijk naar resultaat toe te werken, is het van belang om gezamenlijke doelstellingen duidelijk vast te leggen. De grootste uitdaging hier is om medewerkers 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 individuele belangen niet conflicteren met

### De stap van gewoon team naar topteam

Een topteam heeft richting en kaders nodig. Denk aan heldere doelstellingen, een gedeelde visie en een duidelijke rolverdeling. Een goede manager draagt deze kaders uit naar het team. Binnen heldere kaders blijken teams ook 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.