

Zelfsturende teams in de praktijk



Zelfsturende teams in de praktijk

Astrid Vermeer

Ben Wenting

REED BUSINESS EDUCATION, AMSTERDAM

Eerste druk, eerste oplage, Reed Business, Amsterdam 2012
Eerste druk, tweede en derde oplage, Reed Business Education,
Amsterdam 2013
Tweede druk, Reed Business Education, Amsterdam 2014

© Reed Business, Amsterdam 2014

Omslagontwerp en illustraties: Elly Hees, Utrecht
Basisontwerp binnenwerk: Martin Majoor

Reed Business Education is onderdeel van Reed Business bv,
Postbus 152, 1000 AD Amsterdam.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich gaarne aanbevolen.

Waar dit mogelijk was, is aan auteursrechtelijke verplichtingen voldaan. Wij verzoeken eenieder die meent aanspraken te kunnen ontlenen aan in dit boek opgenomen teksten en afbeeldingen, zich in verbinding te stellen met de uitgever.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

ISBN 978 90 352 3831 2
NUR 897, 807

Woord vooraf

De laatste jaren, vanaf ongeveer 2005, is er vanuit verschillende sectoren veel belangstelling om met zelfsturende (zelforganiserende, resultaatverantwoordelijke of zelfregulerende) teams te gaan werken. Deze vorm van organiseren lijkt een antwoord te geven op huidige actuele vragen hoe organisaties efficiënter en goedkoper kunnen functioneren en vooral ook hoe medewerkers beter tot hun recht kunnen komen, meer initiatieven kunnen gaan nemen en verantwoordelijkheid kunnen dragen.

Sinds een jaar of tien zijn er in de zorg al een aantal organisaties veranderd in organisaties met zelfsturende teams. De eerste druk van dit boekje is daarom voornamelijk vanuit 'zorgperspectief' geschreven. Andere sectoren zoals onderwijs, gemeenten, politie en veiligheidsregio's blijken echter ook zeer goed te functioneren in een vorm van zelforganisatie. Dat heeft ons ertoe doen besluiten om de tweede druk te schrijven vanuit een algemeen perspectief, wat herkenbaar is voor iedereen.

Wij zijn bij veel organisaties die op een zelforganiserende manier willen gaan werken, betrokken en hebben, naast de begeleiding aan management en teamcoaches, de teams getraind en geholpen met het oplossen van problemen die zich voordoen in de dagelijkse praktijk. Dat is nodig omdat het werken in een zelfsturend team andere vaardigheden van de teamleden vraagt dan het werken in een hiërarchische setting. Dat laatste is wat bijna iedereen gewend is.

Dit boek is bedoeld als handleiding voor mensen die in zelfsturende teams werken of willen gaan werken. Ook mensen die het misschien in hun organisatie willen gaan invoeren en alle anderen die geïnteresseerd zijn in het werken in een zelfsturend team, kunnen een beeld krijgen van de manier waarop zelfsturende teams werken. Het is vooral een praktisch boek. Het gaat daarom niet uitgebreid in op (theoretische) achtergronden bij zelfsturende organisaties.

In dit boek vindt u antwoorden op vragen die vooral in zelfsturende teams spelen. Door onze jarenlange ervaring in het begeleiden van de teams zijn we veel problemen tegengekomen, en hebben daar samen met de teams, de coaches, de managers en de directies werkbare oplossingen voor ontwikkeld. De problemen, de oorzaken van de problemen én de oplossingen hebben we in dit boek beschreven.

Elk hoofdstuk bestaat uit een aantal paragrafen die soms met elkaar te maken hebben of opeenvolgend zijn en soms op zichzelf staan. Mocht u tijdens uw werk in het zelfsturende team denken: 'Hé, dit is een vervelende situatie, hoe zou ik hier nou mee om moeten gaan?', dan hopen wij dat u het juiste antwoord in een van de paragrafen zult tegenkomen. Zo niet, dan kunt u ons de vraag per e-mail voorleggen en wordt uw mail beantwoord.

Astrid Vermeer en Ben Wenting
(te bereiken via zelfsturing@ivs-opleidingen.nl)

Inhoud

1 Wat is zelfsturing? 12

De zelfsturende organisatie en de lijn- en stafororganisatie 13

Waarom zelfsturing? 16

Zelfsturing als truc om de kosten te drukken 17

Hoe kun je zelfsturing laten werken? 18

– *Het management* 18

– *Ondersteunende functionarissen* 20

– *De coach* 21

– *De teamleden* 22

Werken binnen kaders 23

Informatie over de voortgang aan de directie 24

De voordelen van zelfsturing 24

– *Voor de organisatie* 24

– *Voor de teamleden* 25

– *Voor de 'klanten'* 25

De nadelen van zelfsturing 26

De opbouw van een zelfsturend team 27

Open communicatie en korte lijnen 28

Niet meer dan nodig 28

Hiërarchiegedrag van medewerkers 29

Succesfactoren bij zelfsturing 30

2 Het samenstellen van het team 32

Waarom is dat een belangrijke teamtaak? 33

Wanneer geschikt voor een zelfsturend team? 34

– Inleveringsbereidheid 34

– Creativiteit 35

– Incasservermogen 36

Wanneer niet geschikt? 36

– ‘Baasje’ 37

– ‘Beren op de weg’ 38

– ‘Regelneef’ 38

De selectieprocedure 39

Het profiel voor de sollicitant 40

Vragen stellen met open vizier 42

Samenwerkingscontract 43

Slechte samenwerking 44

Uit elkaar 46

Help! Waar is de leidinggevende? 47

3 Communicatie 48

Communicatie en samenwerking 49

*Rituele, probleemgerichte en oplossingsgerichte
communicatie 50*

Communicatiemodel 53

Als eerste: het doel 54

Hoe sta jij in de situatie: de positie 55

De weg naar het doel: de werkwijze 56

Het vierde aandachtspunt: de omgangswijze 57

Het laatste: tijd 58

De aandachtspunten; onderlinge samenhang 58

Respect 59

*Als je mensen gelijk wilt behandelen, moet je ze verschillend
benaderen 60*

Duidelijkheid en directheid 61

Gelijkwaardige gespreksvoering 62

Als je het even niet meer in de hand hebt	63
Rekening houden met elkaar	65
To mail or not to mail	67
Vechten en samenwerken, wat is het verschil?	68
De verantwoordelijkheid voor het oplossen van het probleem	70

4 Vergaderen 72

Oplossingsgericht vergaderen	73
De toon wordt gezet: het formuleren van een agendapunt	74
De agenda is van alle teamleden	75
En dan: de discussie; geen samenvattingen, maar vragen	76
Tot slot: wat is het resultaat?	79
Consensus en slagvaardigheid	81
Onderwerp- en voortgangsbesluiten	83
Wie schrijft die blijft, of: hoe maak ik goede notulen?	84
Omgaan met 'lastposten'	86
De plaats van de rondvraag	87
De frequentie	88
– Het belang van vergaderen binnen een zelfsturend team	89
– Maar dan tijdens de vergadering...	89
Besluitvorming en afwezigheid	91
Besluitvorming in een multidisciplinair team	92
Repeterende besluitvorming	92

5 Kwaliteit 94

Bewaken van de kwaliteit	95
Kritiek geven op basis van wensen	96
De klant als bron van inspiratie	99
Elkaar klachten doorgeven	100
Ga eens met een ander mee	101
Je collega als coach	102
Intervisie	102
Intervisie in de dagelijkse praktijk	104

Intervisievalkuil 105

Jaargesprekken 106

Teamevaluatie 107

6 Vragen... 110

Taakverdeling en verantwoordelijkheid 111

Roulerende taakverdeling 112

Teamhandboek 115

Flexibiliteit, hoe ver ga je? 116

Omgaan met ziekte 117

Ziekte door samenwerkingsproblemen 119

Zelfsturing in een multidisciplinair team 120

– *Besluitvorming in een multidisciplinair team* 121



1 Wat is zelfsturing?



DE ZELFSTURENDE ORGANISATIE EN DE LIJN- EN STAFORGANISATIE

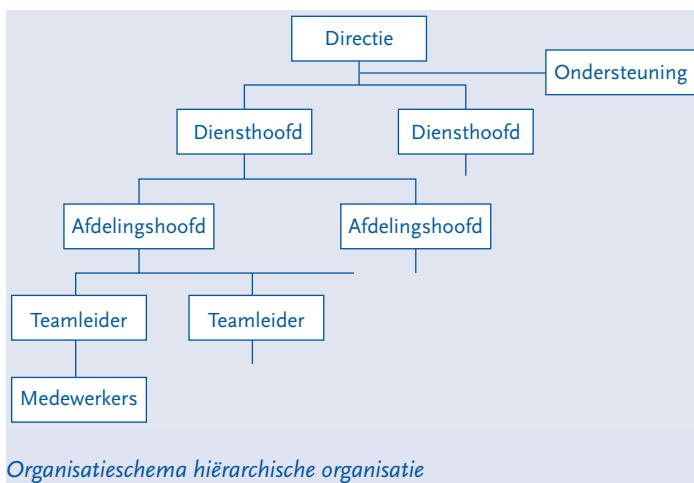
Om een goed begrip te krijgen van de term 'zelfsturing' is het wellicht goed om de zelfsturende organisatie en de meest voorkomende organisatievorm, de lijn- en staforganisatie, eerst eens naast elkaar te zetten.

De meeste medewerkers werken of hebben in een lijnorganisatie gewerkt. De lijnorganisatie is opgebouwd uit een aantal hiërarchische lagen. Bovenaan tref je de 'laag' van de bestuurder of directie aan, daaronder vind je de diensthoofden. Deze geven leiding aan afdelingshoofden, die op hun beurt teamleiders aansturen. De teamleiders ten slotte zijn de leidinggevers van de medewerkers die 'het werk uitvoeren'. Met 'het werk' bedoelen we dan datgene waardoor een organisatie of onderdeel daarvan, bestaansrecht heeft. Dat kan variëren van het uitvoeren van administratief werk, het verlenen van zorg, het oplossen van ICT-problemen door een helpdesk tot het uitlenen van boeken bij een bibliotheek. De namen van de lagen kunnen per organisatie verschillen, en in de ene organisatie zijn meer of minder lagen te vinden dan in de andere. Het principe is in ieder geval dat de medewerker opdrachten krijgt van zijn leidinggevende en vervolgens na afloop verantwoording aflegt over wat hij¹ heeft gedaan.

¹ Waar in dit boek 'hij' wordt gebruikt kan ook 'zij' worden gelezen.

De leidinggevende doet hetzelfde in de relatie met zijn leidinggevende. Tussen de lagen is er dus sprake van een gezagsverhouding. Met andere woorden: de laag boven de andere laag heeft meer te vertellen over de laag waar leiding aan wordt gegeven. Naast de lijn is er vaak ook een staforganisatie, waarin functionarissen werkzaam zijn die de lijn van advies dienen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan personeelsfunctionarissen, administratie, kwaliteitsfunctionarissen en financiële zaken. Deze organisatievorm bestaat al sinds de industriële revolutie, de tweede helft van de 19e eeuw. In de loop der tijd zijn er allerlei variaties op bedacht maar bijna alle organisaties zijn nog steeds hiërarchisch opgebouwd.

Een organisatie gebouwd vanuit het zelfsturende principe heeft in de regel geen leidinggevend lager (operationeel) en middenkader nodig, wel een directie. De reden daarvoor is dat de controlerende functie die met name het lager kader heeft, overgenomen is door het team. De teamleden leggen verantwoording af aan elkaar en stellen de manager periodiek op de hoogte van de resultaten. De te bereiken resultaten worden



door de manager overeengekomen met het voltallige team, zodat het team de verantwoordelijkheid kan en wil nemen en dus ook aangesproken kan worden op die resultaten.

Er zijn ook organisaties die zich zelfsturend noemen maar waar wel leidinggevend werken. Daar is het vaak onduidelijk wie nou verantwoordelijk is waarvoor, omdat er twee organisatievormen door elkaar worden toegepast. We zien dan ook dat deze organisaties na verloop van tijd toch meer hiërarchisch gaan werken (of daar nooit mee opgehouden zijn), omdat de leidinggevende op dat niveau feitelijk niet veel anders te doen heeft dan het team te controleren. Dat maakt dat het team de verantwoordelijkheid niet écht heeft en dus ook geen initiatieven neemt om de resultaten te halen; de leidinggevende neemt toch wel het voortouw.

In een zelfsturende organisatie bestaat er een gezagsverhouding tussen de directie/manager en de teams en de teamleden. De directeur bepaalt (in samenspraak met de teams) de kaders waarbinnen de teams gaan werken en de teams voeren hun werkzaamheden uit binnen de gestelde kaders. Alle teams vallen direct onder de directeur. Het aantal teams wat onder een manager kan vallen is meestal hoger dan in een hiërarchie, en hangt ook samen met de werksoort. De individuele teamleden leggen verantwoording over het werk aan hun collega's af, aan het team dus.

De teams kunnen, net als in een lijnorganisatie, advies krijgen van 'stafffunctionarissen'. Ook hier kunnen dat bijvoorbeeld personeelsfunctionarissen, bedrijfsartsen, administratieve en financieel deskundigen of kwaliteitsfunctionarissen zijn.

In een zelfsturende organisatie wordt met een teamcoach gewerkt, die meerdere teams ondersteunt en met raad en daad zal bijstaan. Kenmerkend voor een zelfsturende organisatie is dat het team beslist over de zaken die het team betreffen.