

rīnconsult

ZELFSTURENDE TEAMS

ENKELE THEORIEËN TER OVERDENKING

EEUWKE BREMMER, MARK NIJSSEN & ERNST JAN REITSMA

6 NOVEMBER 2014



Basis elementen team

1. Een collectief doel;
2. Onderlinge afhankelijkheid door verschillende rollen en complementaire competenties;
3. directe interactie.

Een team is dan een bijzonder soort groep, namelijk een effectieve groep.

Hierbij horen dan kenmerken zoals cohesie, doelgerichtheid, motivatie en een goede samenwerking.

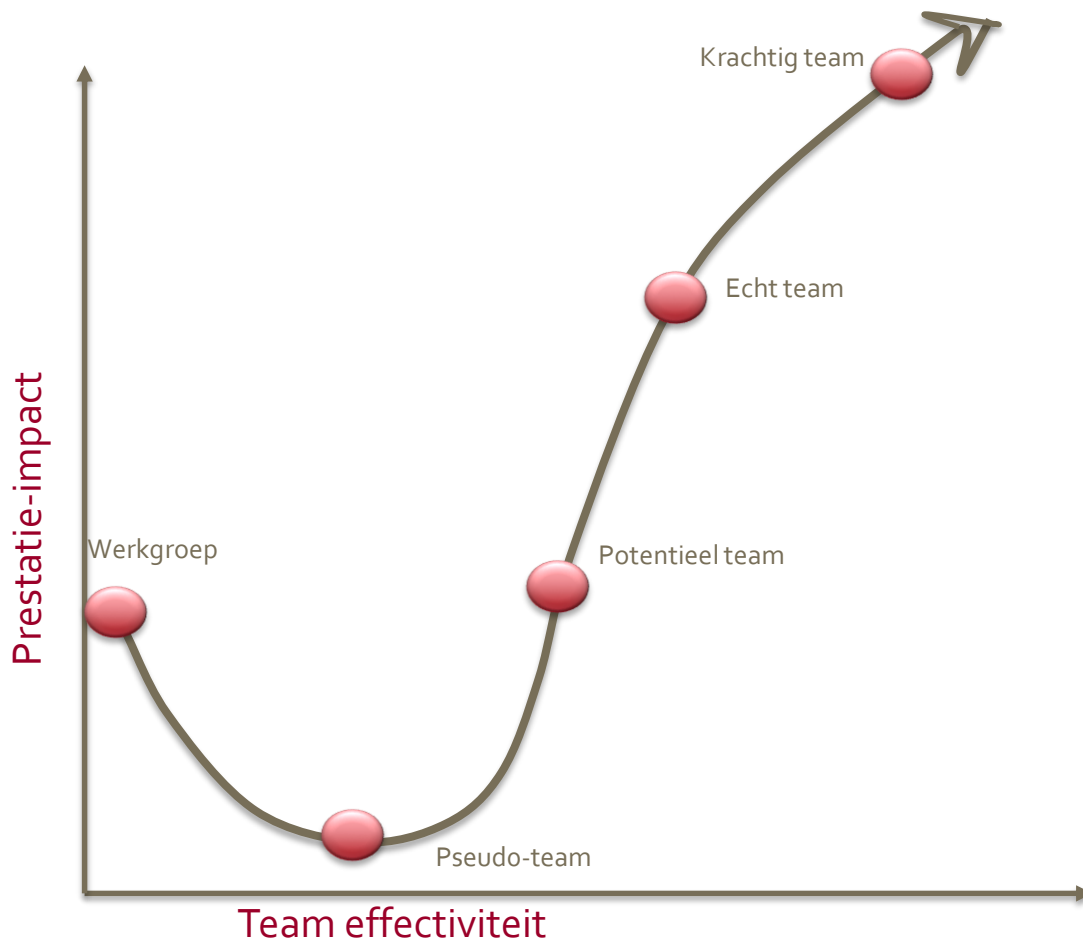


Elementen zelfsturend team

1. Voelen zich verantwoordelijk voor het bepalen en halen van eigen doelen
2. Hanteren een gemeenschappelijke aanpak
3. Hebben mandaat m.b.t. besluitvorming
4. Werken met prestatie indicatoren
5. Continu gericht op verbeteren
6. Leren collectief
7. Hebben een sterke groepsidentiteit, voelen zich verbonden en er is vertrouwen
8. Bieden ruimte voor creativiteit en innovatie
9. Beleven plezier in het werk en met elkaar



Teamperformance curve van Katzenbach en Smith



Teamperformance curve van Katzenbach en Smith

Werkgroep

Een verzameling van individuen. De sterke punten van individuen zijn vaak niet te combineren met die van andere leden van de groep, en leden werken vaak effectiever alleen.

Pseudo-Team

In pseudo-teams is dynamiek en vriendschap ontwikkeld en de groep werkt nauw samen, maar echte problemen worden niet aangepakt of oppervlakkig verdoezeld. Het team kan voelen dat zij waarde geven aan zaken, vanwege een beleefde en vriendelijke sfeer die zij hebben gecreëerd. Echter is er een tekort aan (zakelijke) focus.

Potentieel team

Leden van het potentiële team zijn actief betrokken bij belangrijke projecten en activiteiten, maar hun inspanningen zijn nog niet goed gecoördineerd. In het team ontstaan gemakkelijk conflicten, onenigheid of misverstanden tussen de teamleden. Het 'potentieel' wordt gedefinieerd door de mogelijkheid die door teamontwikkeling (zoals opleiding, gedeelde ervaring, of zelfs gewoon tijd) nog te bereiken is.

Echt team

Echte teams bieden een hogere prestatie omdat men zich ontwikkelt en zich onderhoudt met elkaars vaardigheden in plaats van dat men zich met elkaar beconcurrereert. Ze hebben geleerd om zichzelf te ontwikkelen en efficiënter te werken. Echte teams kunnen nog steeds problemen hebben, maar een goede teamstructuur helpt om het team door problemen heen te worstelen, zodat gezamenlijke doelen behaald kunnen worden.

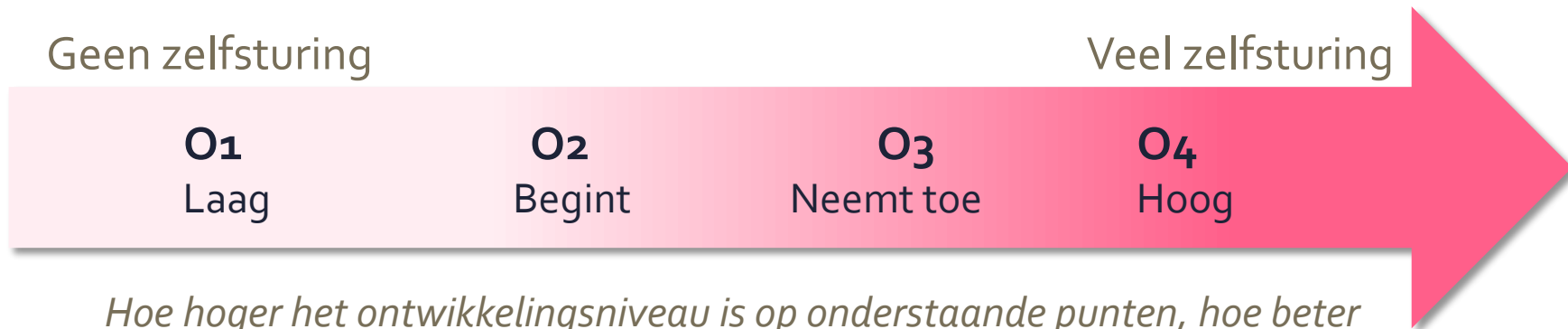
Krachtig team

Groepen personen die nauw samen op een hoog niveau van prestatie en zeer doeltreffend zijn in team interactie, zijn de prestatieteams. Ze bereiken meer dan echte teams door hun betrokkenheid richting elkaar en richting de bedrijfsbehoeften. De gezamenlijke productie van een prestatieteam ligt ver boven wat redelijkerwijze te verwachten losse individuen

Ontwikkeling naar zelfsturend team

	Teamkenmerken	Principe zelforganisatie
Fase 1	Individueel Gebrek aan onderlinge binding Toetst voorstellen op basis van individuele verwachtingen en wensen ➤ Focus op creëren van team	Minimaal aantal criteria specificeren ➤ Subtiel samenspel
Fase 2	Onderling groepsverband Gedeelde verantwoordelijkheid Vooral inbreng van ideeën ➤ Focus op zelfstandige coördinatie van werkzaamheden	Minimale arbeidsdeling ➤ Brede inzetbaarheid Vereiste variëteit ➤ Inzicht in procesverloop
Fase 3	Sterk team Kan zelf de werkpraktijk invullen ➤ Focus op versterken samenwerking en verbeteren werkprocessen	Dubbel-loop leren ➤ Een creatieve dubbel-look

Ontwikkelingsniveau

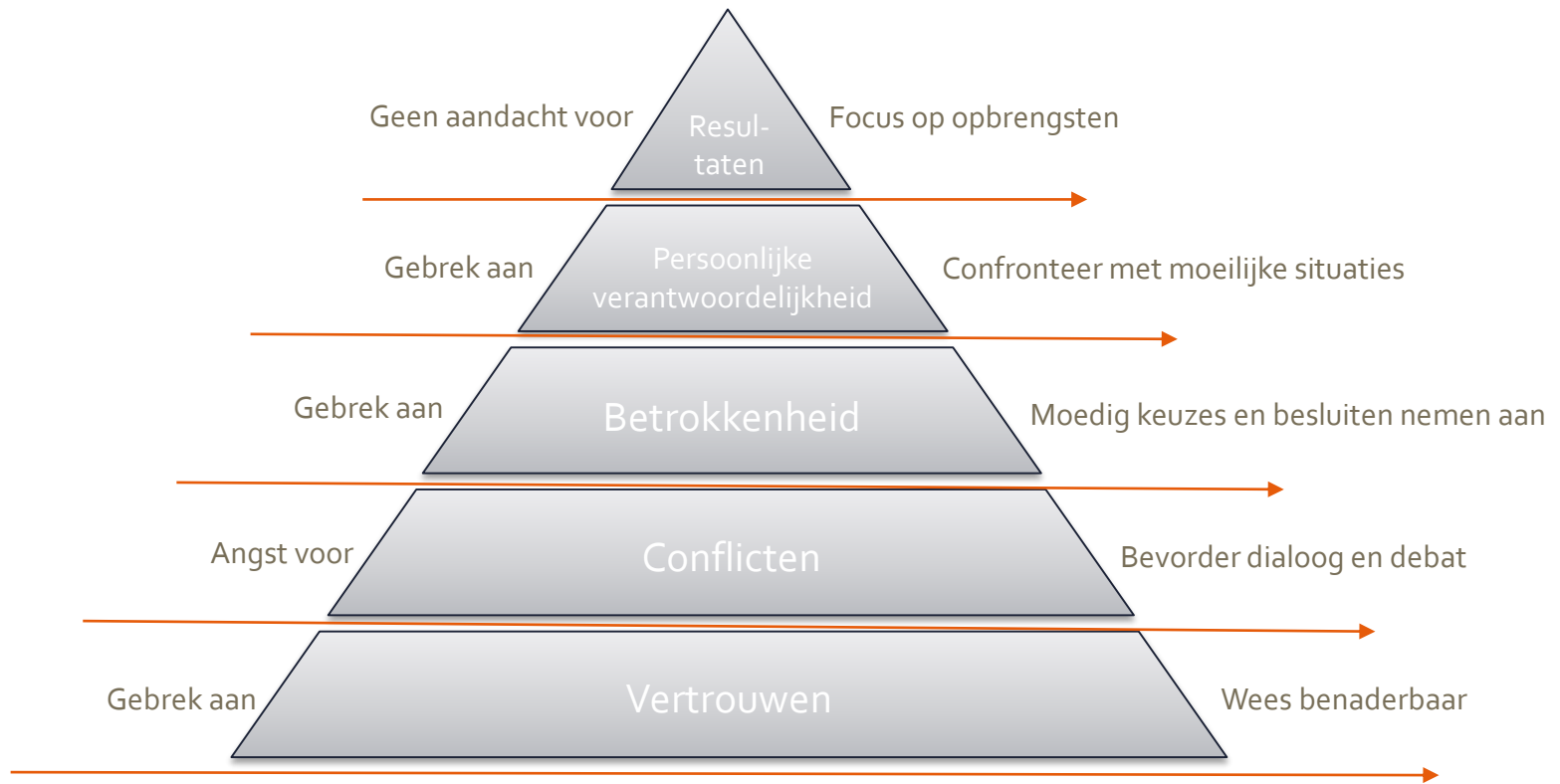


Hoe hoger het ontwikkelingsniveau is op onderstaande punten, hoe beter deze persoon om kan gaan met zelfsturing:

- ✓ Kennen
- ✓ Kunnen
- ✓ Willen
- ✓ Durven
- ✓ Zijn
- ✓ Vakmanschap
(werk van het team)
- ✓ Product variatie
- ✓ Omgevingsdynamiek

Vijf frustraties in teams

- Leniconi-



5 Frustraties in een team

Wat een leider kan doen

Samenwerken aan gezamenlijk resultaat

- Leniconi -

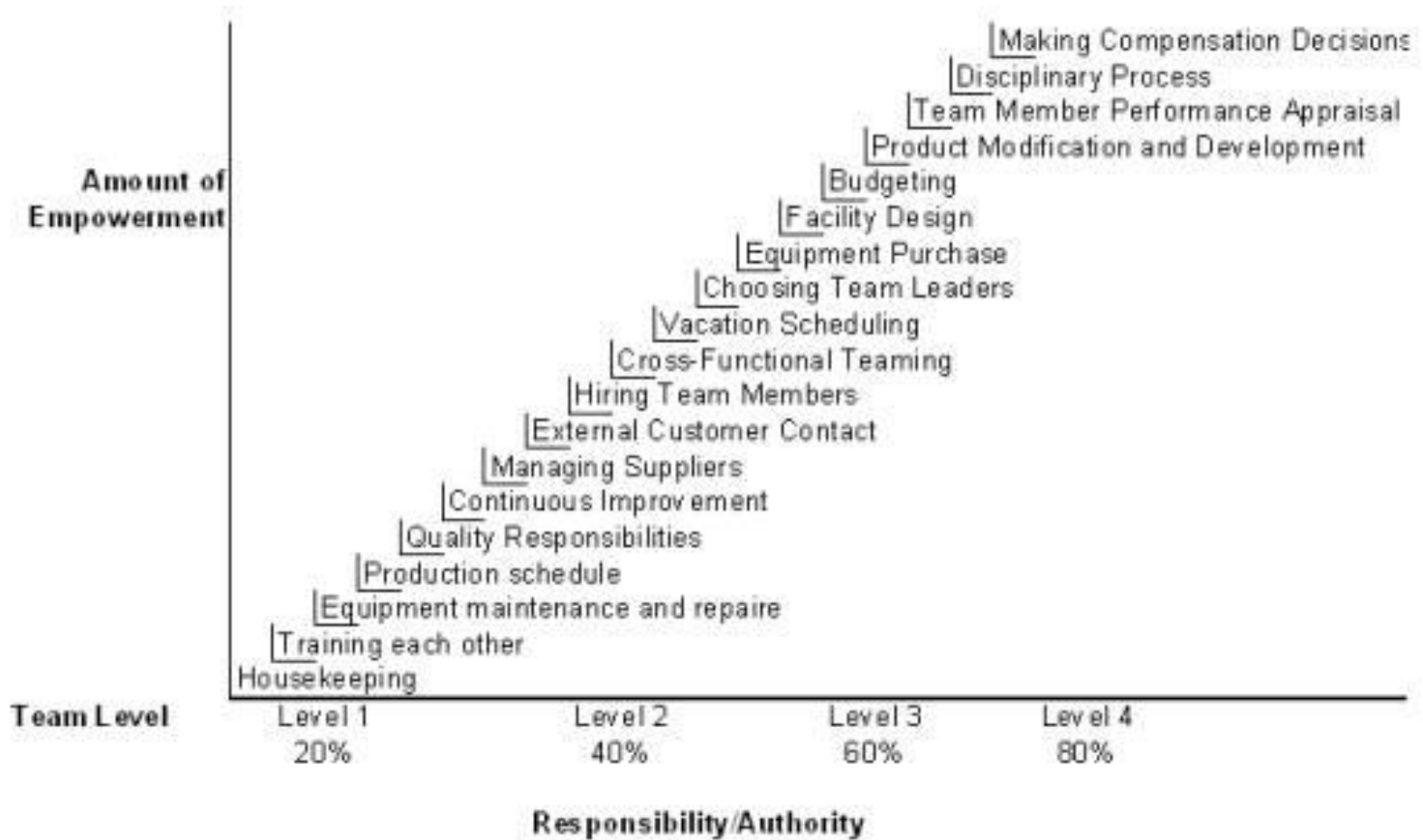
Verleiding	Uitdaging
Voor eigen target gaan	Concentreren op het gezamenlijk resultaat
Populair willen zijn	Elkaar ter verantwoording roepen
Aan eigen zekerheid vasthouden	Steunen en opvolgen van besluiten
Harmonie zoeken	Aangaan van confrontaties
Onkwetsbaar willen zijn	Onthullen

Klassieke Missers

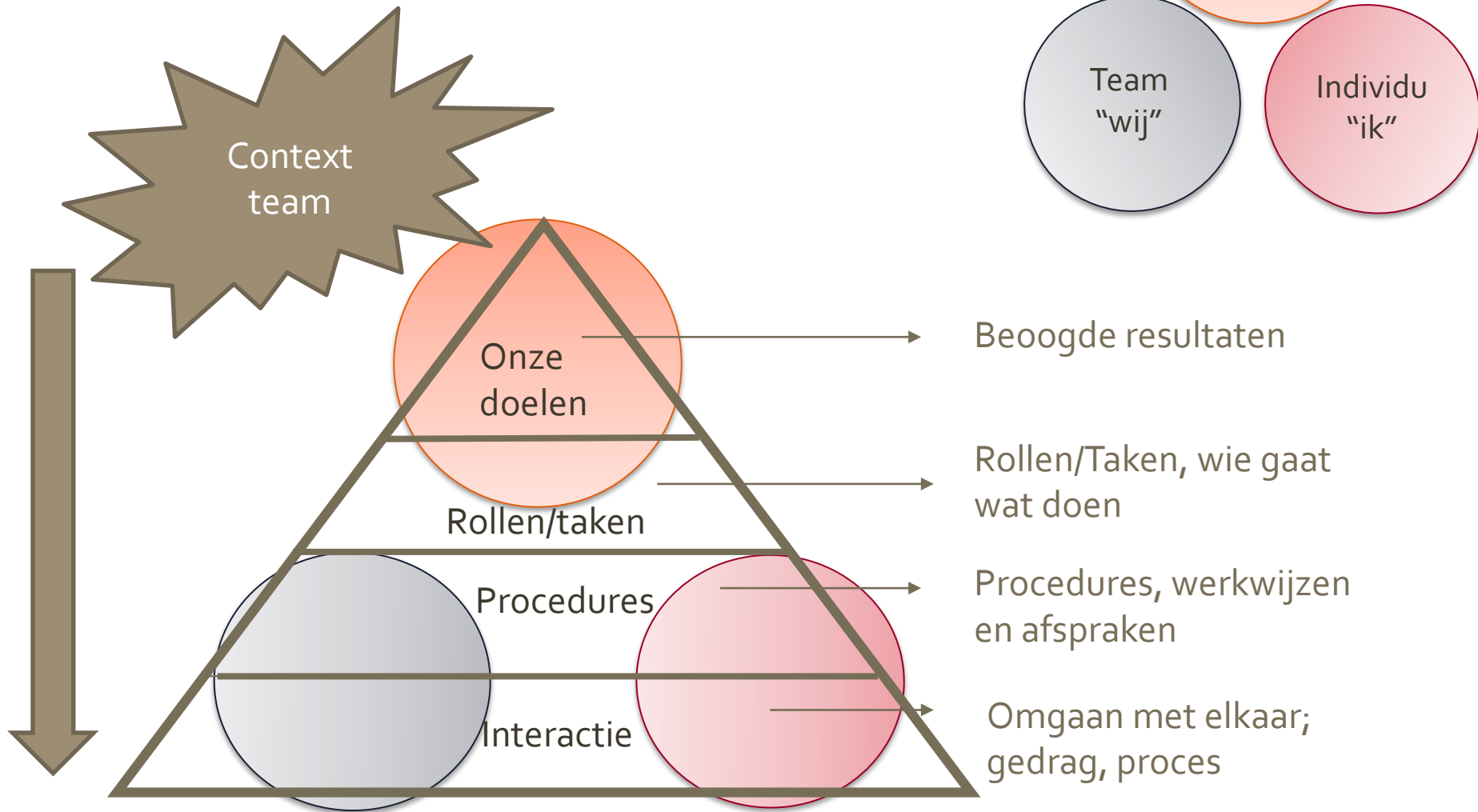
-Tjepkema-

1. Geen afgebakende teamtaak
2. Onvoldoende regelmogelijkheden
3. Geen tijd of aandacht voor transitie
4. Oude controlereflexen
5. Niet consequent zijn

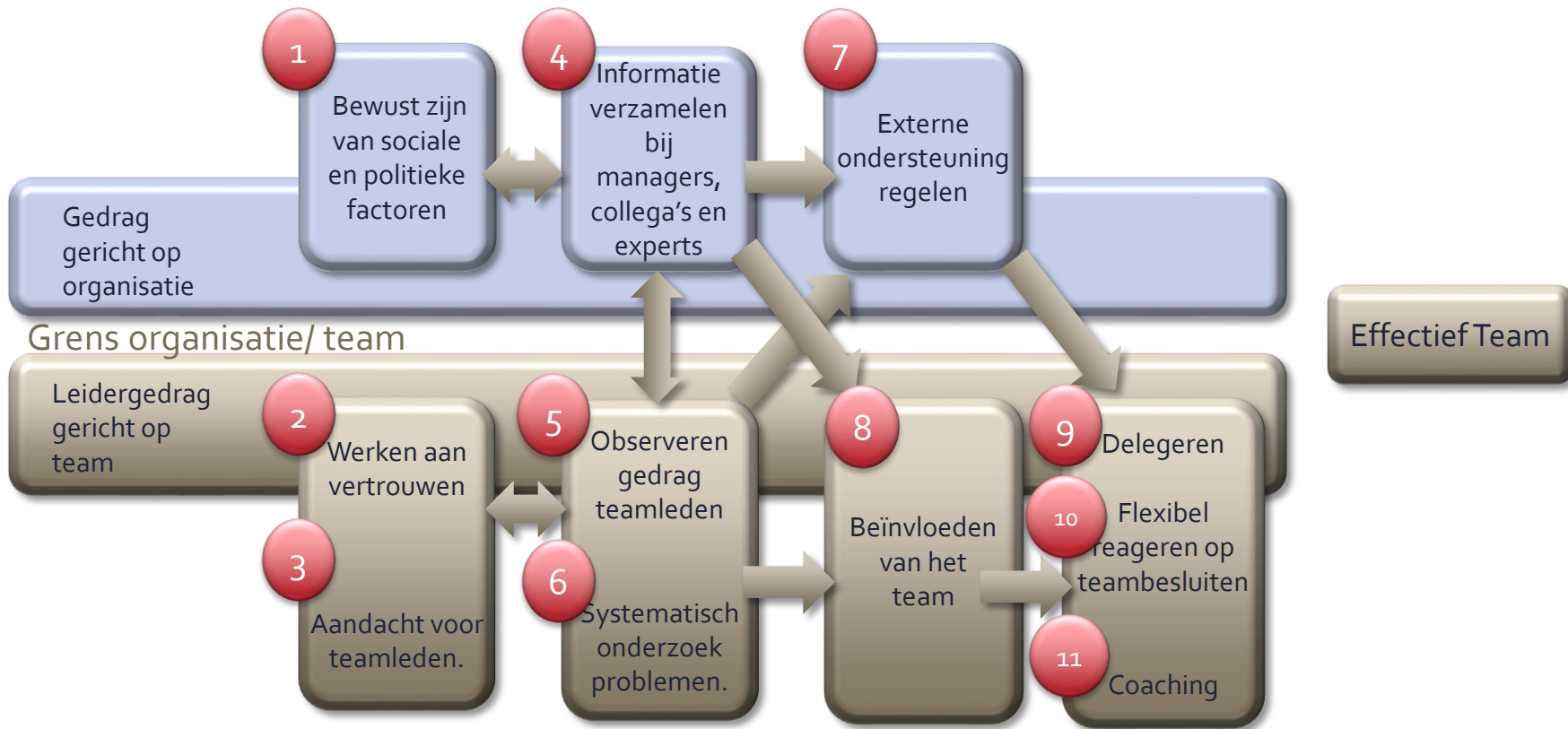
Ontwikkeling autonomie



Corpi-model



Leiderschap en het zelfsturend team



De rollen van
formele leiders
In en rond het team.

Meer weten of napraten?



Mijn telefoonnummer is:
06-11224810

Mijn mailadres is:
eeuwke.bremmer@rijnconsult



Mijn telefoonnummer is:
06-51326134

Mijn mailadres is:
ernstjan.reitsma@rijnconsult.nl



Mijn telefoonnummer is:
06-21160541

Mijn mailadres is:
mark.nijssen@rijnconsult.nl

Eeuwke Bremmer

Ernst Jan Reitsma

Mark Nijssen

Begin 2015 komt ons Europese onderzoek naar zelfsturende teams uit.
Deelnemen aan het onderzoek kan nog. Bezoek hiervoor onze site!