

T eamontwikkeling

een fasenmodel voor de ontwikkeling van
resultaatverantwoordelijke groepen

Goof van Amelsfoort



Inhoud

Samenvatting, leeswijzer en toepassing	0	Ondernemen en klanttevredenheid Voor- en nadelen
Teamontwikkeling	0	Valkuilen en tips
Uitvoeren en procesbeheersing		Verwijzingen
Organiseren en coördineren		
Samenwerken en besluitvorming		

Teamontwikkeling

Bij het invoeren van resultaatverantwoordelijkheid, integraal management en zelfsturing in teams komen allerlei vragen naar boven. Door het ‘sturen op afstand’ en het aannemen van een coachende houding door de teamleider, voelt een team zich vaak het bos ingestuurd. De teamleider is vervolgens teleurgesteld door het gebrek aan initiatief en discipline in het team. Het team is teleurgesteld omdat het plotseling alles zelf moet uitzoeken en niet weet hoe dat moet.

Niet zelden ontstaat er spanning tussen het team en de teamleider omdat het team sneller gaat dan wat de manager aankan en durft.

Met andere woorden: een groep of team is niet van vandaag op morgen resultaatverantwoordelijk en zelfstandig. Gelukkig zijn de inzichten over teamontwikkeling zodanig dat een zorgvuldig getimed groeitraject uitgezet kan worden.

Veel modellen van teamontwikkeling gaan uit van de sociale kant van groepen en groei van mensen. Samenwerking tussen mensen, in teams en tussen groepen wordt echter bepaald door zowel sociale als technische dimensies, die in onderlinge samenhang bekeken moeten worden. Een effectief model voor teamontwikkeling is daarom gebaseerd op meerdere dimensies.

Deze dimensies zijn:

- **Uitvoeren:** vergroten van de procesbeheersing en brede inzetbaarheid van de teamleden.
- **Organiseren:** vergroten van het regelvermogen door integratie van de regeltaken en verbeteren van coördinatie in en tussen groepen.
- **Samenwerken:** verbeteren van de onderlinge betrekkingen, ontwikkelen van besluitvorming en teamoverleg.
- **Ondernemen:** vergroten van de prestatiegerichtheid en het op eigen initiatief verbeteren van de prestaties.

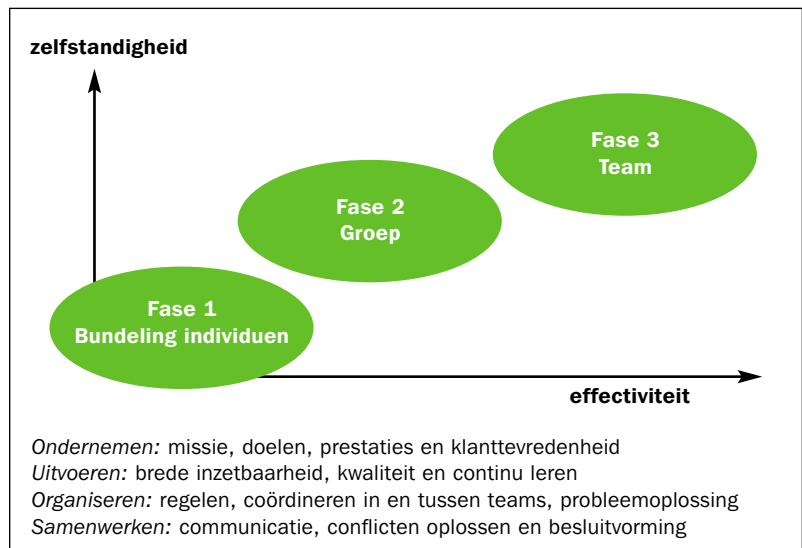
Een effectief team ontwikkelt zich gelijktijdig op alle dimensies. Er is echter wel een logische volgorde te herkennen: zo heeft het nog niet zoveel zin om aan het verbeteren van de samenwerking te werken als de gezamenlijke doelstelling nog niet helder is. Ook heeft het weinig zin om te beginnen aan de overdracht van regeltaken als een team het werkproces (vaktechnisch) nog onvoldoende beheerst. Omgekeerd kan de ontwikkeling in een versnelling komen als de teamleden het uitvoerende proces uitstekend beheersen.

Het model voor teamontwikkeling is vooral een model voor de groei van zelfstandigheid en effectiviteit van het team. Binnen het model worden drie fasen onderscheiden (zie figuur 1), die in dit katern uitgebreid worden beschreven. We lopen de verschillende dimensies van teamontwikkeling door.

Fasen van teamontwikkeling

- In de eerste fase van teamontwikkeling vormen de teamleden een bundeling van individuen. Zeker als het beginnende team (op)nieuw is samengesteld, is de onderlinge binding niet sterk.
- In de tweede fase (groep) is de sociale binding sterker geworden en krijgt het zelfstandig regelen en coördineren in en namens het team meer aandacht.
- In fase drie van de teamontwikkeling wordt vooral gewerkt aan het samenwerken en continu zelfstandig verbeteren.

Figuur 1. Een fasenmodel voor teamontwikkeling



Uitvoeren en procesbeheersing

Fase 1

Het accent in de eerste fase van teamontwikkeling ligt op *het vergroten van inzetbaarheid in het uitvoerende werk en het vergroten van proceskennis*. Ook het willen leren aan elkaar en van elkaar is een belangrijk onderdeel van het fundament voor teamontwikkeling. Onderstaand schema geeft een goed overzicht van de aandachtspunten per fase, zowel voor het team als voor de teamleider.

Uitvoeren	Fase 1 Bundeling individuen	Fase 2 Groep	Fase 3 Team
1. Inzetbaarheid	Teamleden zijn voldoende breed inzetbaar, zodat bij ziekte en verlof voor de belangrijkste taken vervanging aanwezig is. 80 % van de gewenste flexibiliteit is bereikt.	Teamleden zijn op meerdere kerntaken inzetbaar, de gewenste flexibiliteit is bereikt en het team onderneemt acties om zich te blijven ontwikkelen.	Het team volgt ontwikkelingen in de branche en regelt zelfstandig de kennis- en kundehuishouding. Ook wordt buiten het team kennis en ondersteuning aangetrokken om lastige opdrachten te kunnen uitvoeren.
2. Kwaliteit uitvoering	In het team is voldoende kennis en kunde van alle kerntaken. Beroepshouding voldoet aan de gestelde eisen.	Het team overziet de gevolgen van veranderingen voor de processen in het team en draagt zorg voor verbeteringen in de werkwijze	Het team stemt de gevolgen van veranderingen in het uitvoerende proces af met klanten, management en ondersteunende afdelingen.
3. Continu leren	Teamleden willen van elkaar en aan elkaar leren	Het team maakt het opleidingsplan en zorgt ervoor dat het plan gerealiseerd wordt. Teamleden coachen elkaar op uitvoerende taken.	Teamleden beoordelen elkaar op de uitvoering van de werkzaamheden, aanwezige kunde, beroepshouding et cetera.

Uitvoerende vakvolwassenheid kan worden omschreven als het vergroten en toepassen van benodigde kennis en kunde om zelfstandig het uitvoerende proces (productie, dienstverlening, onderwijs, zorg) te laten verlopen volgens de gestelde prestatie-eisen. Deze eisen nemen toe, er wordt met name een grotere flexibiliteit verwacht. Een belangrijk ins-

trument om flexibiliteit zichtbaar te maken in deze fase van teamontwikkeling is de inzetbaarheidmatrix. Dit is een schema waarin de uitvoerende taken en benodigde competenties uitgezet worden tegen de medewerkers in het team.

In meer kennisintensieve teams, zoals binnen veel dienstverlenende organisaties, kunnen de uitvoerende taken in de matrix vervangen worden door kennisgebieden (bijvoorbeeld kennis van talen, landen, klanten, software en productgroepen).

Teamlleden worden beoordeeld (deels door henzelf) op hun competenties. Daarbij kan een zekere gradatie worden aangebracht in de mate waarin iemand een taak beheerst. Zo kan een teamlid bijvoorbeeld worden opgeleid binnen een taak, een taak routinematig beheersen, of ook alle non-routinematige taakaspecten beheersen. Op basis van de geschatte inzetbaarheid van het team wordt een opleidingsplan voor competentieontwikkeling gemaakt en kan een opleidingsbudget voor het komende jaar worden opgesteld. Het opleiden kan op vele manieren gebeuren: van meedraaien op de werkplek tot klassikaal. ‘Training on the job’ heeft vaak de voorkeur, omdat het de eenvoudigste manier is om de kneepjes van het vak en de ‘best practices’ door te geven. Ook zijn intervisie en collegiale coaching in bijvoorbeeld onderwijsorganisaties en zorg effectieve leersituaties.

Fase 2

Van het team wordt in fase twee verwacht dat *het team de wijze van uitvoering van het werk zelfstandig bepaald*. Het vereiste flexibiliteitsniveau is bereikt, teamleden zijn op meerdere uitvoerende taken inzetbaar. Ook kan het team moeilijke of nieuwe opdrachten zelfstandig aan. Zo kunnen docententeams in het onderwijs nieuwe methodieken ontwikkelen en invoeren, of teams in zorginstellingen hun omgang met cliënten verbeteren.

De inzetbaarheidmatrix is een instrument geworden van het team en wordt door het team beheerd. Veranderingen in het uitvoerende proces, het aanpassen aan nieuwe eisen omtrent het gewenste flexibiliteitsniveau en het inpassen van nieuwe collega's worden door het team zelfstandig gedaan.

Fase 3

In fase drie gaan *de teamleden elkaar (het team) coachen in de wijze waarop de taken worden uitgevoerd*. Nu wordt de groep pas een (h)echt team en krijgen begrippen als zelfsturing en resultaatverantwoordelijkheid inhoud. Teamleden spreken elkaar aan op gedrag, geven elkaar feedback en streven naar continu verbeteren van hun processen. Nieuwe medewerkers worden door teamleden opgeleid, ingepast in het team en gecoacht. Ook beoordelen teamleden elkaar ten aanzien van uitvoerende taken.

Het team *is in staat om zelfstandig haar werkprocessen en de wijze waarop deze worden uitgevoerd aan te passen aan de hand van veranderingen* in de omgeving, zoals een nieuwe technologie, veranderende eisen van klanten of nieuwe producten en diensten. Zo kan het zijn dat door veranderende klanteneisen de samenstelling van het team niet meer voldoet, waarna een team in deze fase zelf voorstellen doet om de samenstelling te wijzigen. In de procesketen wordt geïnventariseerd welke kwaliteiten aanwezig zijn en welke tijdelijk kunnen worden ingehuurd van andere teams of units. In feite wordt er een kennismatrix opgesteld voor de samenwerkingspartners uit de procesketen.

Organiseren en coördineren

Fase 1

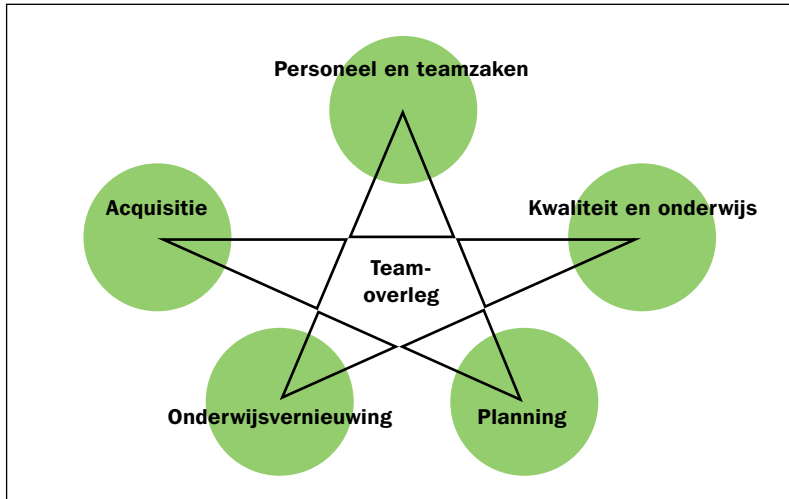
De organisatorische zelfstandigheid krijgt in fase een (bundeling individuen) minder nadruk. Dit neemt niet weg dat er toch al een eerste aanzet moet worden gegeven tot *integratie van regeltaken binnen het team*. De nadruk in fase 1 ligt op regeltaken die betrekking hebben op de interne afstemming. Met name de eenvoudige ‘organiserende’ en ‘ondersteunende’ regeltaken kunnen reeds door het team worden opgepakt. Hierbij valt te denken aan het bewaken van veiligheid, orde en netheid, het instrueren en inwerken van teamleden, het maken van de detailplanning en het maken van een verlofplanning.

Organiseren	Fase 1 Bundeling individuen	Fase 2 Groep	Fase 3 Team
4. Regeltaken	Eenvoudige regeltaken worden door het team opgepakt. Teamleider ondersteunt teamleden bij het aanleren van regeltaken (planning, budgetbewaking, opleiding en training, et cetera).	De dagelijkse werkzaamheden regelt het team zelfstandig (80 % van de regeltaken in het team). Teamleden coachen elkaar op regelende en coördinerende taken.	Het team verbetert zelfstandig de manier van regelen en onderhandelt met ondersteunende diensten, klanten en leveranciers over kwaliteit.
5. Coördinatie in en tussen teams	In het werkoverleg worden de belangrijkste zaken besproken en gecoördineerd. Verdelen van coördinatie portefeuilles.	Meerdere teamleden coördineren voor het team de belangrijkste portefeuilles. Namens het team wordt afgestemd met andere teams.	Afstemmen tussen teams en met klanten en leveranciers wordt als vanzelfsprekend beschouwd en door portefeuillehouders zorgvuldig teruggekoppeld naar het team.
6. Probleemoplossing	Teamleden worden betrokken bij het oplossen van operationele problemen.	Team is actief betrokken bij operationele en regelproblemen.	Team lost zelfstandig operationele en regelproblemen op.

In steeds meer organisaties wordt ervoor gekozen om het ‘stermodel’ of ‘portefeuillemodel’ als coördinatiemodel ook in te voeren. In het stermodel zijn de regel- en coördinatie-taken over een aantal portefeuilles verdeeld. Een aantal teamleden coördineert ieder een portefeuille. Zowel in productieorganisaties als in de zorgsector en onderwijs heeft dit model zijn meerwaarde bewezen. De betrokkenheid om voor het team belangrijke zaken te coördineren en namens het team te communiceren met andere teams en afdelingen is erg groot. Bovendien kan men de portefeuilles goed laten aansluiten bij de verschillende interesses van de groepsleden.

Het aantal verdeelde portefeuilles in een team zou niet boven de zes moeten komen. De interne coördinatie wordt bij meer dan zes portefeuilles te complex. Ook worden portefeuilles gekozen die voor het team belangrijk zijn en waarvoor communicatie met andere teams en ondersteuning nodig zijn. Zo komen binnen het middelbaar en hoger onderwijs in een docententeam vaak de portefeuilles kwaliteit van

onderwijs, onderwijsinnovatie, personeel en teamzaken, en planning en ICT voor.



Figuur 2.
Het portefeuillemodel in
een team van docenten
van een ROC

Aandachtspunten bij de invoering van het portefeuillemodel

Het succes van het portefeuillemodel wordt voor een belangrijk deel bepaald door de wijze waarop de portefeuilleverdeling tot stand komt. Een aantal aspecten vragen aandacht:

- **Aansluiten sterrol bij affiniteiten en kwaliteiten teamleden**

Het goed uitvoeren van sterrollen vergt enige kwaliteit en vooral affiniteit van teamleden met hun portefeuille. Voorafgaand aan het verdelen van de sterpunten is het raadzaam de vakinhoudelijke en persoonlijke kwaliteiten in kaart te brengen en de belangstelling van teamleden te polsen.

- **Acceptatie van de sterrolhouder in de organisatie**

Stafdiensten en ondersteunende diensten kunnen intensief betrokken worden bij het invoeren van het sterrolmodel. Zij zullen moeten accepteren dat niet langer een leidinggevende hun contactpersoon is maar teamleden (uit meerdere teams).

- **Bevoegdheden**

Aan het vervullen van een sterrol kunnen speciale bevoegdheden gekoppeld zijn, zoals de mogelijkheid om bepaalde afspraken te maken namens het team. De bevoegdheid die een portefeuillehouder heeft, kan het beste gezien worden als een mandaat van de overige teamleden. Het is niet zo dat hiërarchie weer zijn intrede doet.

- **Opleiding en begeleiding van de portefeuillehouder**

Het is duidelijk dat de teamleden goed opgeleid en begeleid moeten worden bij de invoering van dit coördinatiemodel. Dat komt in de praktijk vooral neer op 'training on the job' en waar nodig training in sociale vaardigheden, onderhandelen, maar ook in het opstellen van een begroting.

- **Vervanging en roulatie**

Er kunnen portefeuilles zijn waarbij de coördinatie een continu punt van zorg is voor het team. Iedere dag wordt dan enige mate van coördinatie gevraagd. Denk bijvoorbeeld aan planning van het werk. In die situatie is het raadzaam om afwezigheid van desbetreffende teamleden mogelijk te maken door het aanstellen van een plaatsvervanger.

Fase 2

Het accent in fase twee ligt op *het vergroten van de organisatorische zelfstandigheid*. In deze fase komt het proces van het overdragen van regeltaken in een stroomversnelling. Een aantal eenvoudige regeltaken is al in fase één door het team opgepakt. In een logische volgorde volgen nu complexere taken.

Doorgaans zien we dat allereerst de routinematige, frequent voorkomende taken met een niet specialistisch karakter worden overgedragen van staf en ondersteuning naar de teams. Later volgen de meer complexe regeltaken en verbetertaken. De echt specialistische taken blijven bij de specialistische afdelingen horen. Van deze afdelingen verandert wel het karakter van opleggen en sturen naar adviseren en ondersteunen.

Welke taken nu precies naar een (zelfsturend) team of resultaatverantwoordelijke groep worden overgedragen wordt in de praktijk met behulp van onderstaande vijf criteria bepaald. Om te bepalen of een regeltaak binnen of buiten het team neergelegd moet worden, moet de regeltaak op alle vijf criteria getoetst worden.

Criteria voor het bepalen van over te dragen taken

1. Het eerste criterium zegt iets over de *reikwijdte* van de regeltaak. Heeft de desbetreffende regeltaak alleen impact binnen het team, of zijn er ook consequenties waar te nemen buiten het team als gevolg van de beslissing? In het eerste geval is het slim om deze regeltaak aan het team te geven. Heeft een beslissing binnen een team echter ook consequenties voor andere teams en afdelingen dan is het

handig om de taak centraal te houden bij iemand of een afdeling met overzicht.

2. Het tweede criterium heeft betrekking op de *frequentie* van een bepaalde regeltaak. Komt een bepaalde regeltaak vaak of zelfs continu voor, dan is het slim om een team deze regeltaak te laten uitvoeren.
3. Het derde criterium zegt iets over het *specialistisch karakter* van de regeltaak. Is er veel specialistische kennis en ervaring nodig en vereist de regeltaak veel opleiding, dan lijkt het wenselijk deze regeltaak bij een ondersteunende dienst of leidinggevende te laten.
4. Het vierde criterium sluit aan bij het derde en gaat in op de *stabiliteit* van de kennis. Is de kennis die nodig is om een regeltaak uit te voeren stabiel en routinematig, dan is het gemakkelijk deze aan een team toe te wijzen. Is er een hoge mate van dynamiek in de kennis (wisselend en veel nieuwe ontwikkelingen), dan is het slim om deze regeltaak op centraal niveau te houden.
5. Het laatste criterium heeft betrekking op de *invloed* van de regeltaak op de *totale prestatie*. Is er een relatief grote en directe invloed van de regeltaak op de procesuitvoering dan lijkt het wenselijk deze zo dicht mogelijk bij de procesuitvoering onder te brengen.

Om het werken met deze criteria duidelijk te maken, nemen we als voorbeeld het aanschaffen van een nieuwe methodiek inclusief boeken en software voor taalonderwijs bij inburgeringscursussen. Is dit een verantwoordelijkheid van een team van docenten of is deze bevoegdheid centraal belegd in de organisatie? De [c]reikwijdte[r] is meerdere teams en de frequentie is niet hoog. Dit pleit voor het centraal beleggen van de bevoegdheid om nieuwe methodieken aan te schaffen. Echter, de kennis om dit te doen is [c]niet specialistisch[r] en [c]niet erg veranderlijk[r]. Ook heeft de aanschaf [c]grote invloed[r] op de totale prestatie. Deze vier criteria pleiten juist voor het beleggen van de bevoegdheid in de teams van docenten. Om effectief hierover te kunnen besluiten is een tussenoplossing het verstandigst: op aanvraag en in overleg met de uitvoerende teams wordt een en ander centraal aangeschaft.

De afstemming tussen de teams

In situaties waarin meerdere teams op een unit werkzaam zijn, zal regelmatig overleg nodig zijn tussen dezelfde portefeuillehouders

in de verschillende teams. In dit overleg worden zaken besproken die op alle teams betrekking hebben. Dit overleg kan worden begeleid door bijvoorbeeld een specialist uit een ondersteunende afdeling of door een van de teamleiders zelf. Zo kunnen alle betrokken teamleden met hetzelfde aandachtsgebied en de betrokken specialist bij elkaar gebracht worden voor:

- het verkrijgen van een gewenste mate van standaardisatie;
- het gebruik maken van elkaars ervaring en inzichten bij het oplossen van problemen;
- het onderling uitwisselen en verspreiden van kennis en ervaring om het wiel niet twee keer uit te vinden;
- het bijpraten over de laatste ontwikkelingen op het aandachtsgebied.

Zo worden in een zorginstelling tijdens het personeelsoverleg van alle portefeuillehouders ‘Personeel en Teamzaken’ met een P&O-functionaris de problemen en nieuwe ontwikkelingen op het vlak van personeel, team- en organisatieontwikkeling doorgesproken en opleidingsplannen op elkaar afgestemd.

Fase 3

In fase drie leggen de teamleden meer nadruk op *het coördineren van de afstemming over hun portefeuille* en op *het realiseren van verbeteringen in de prestaties*. Teamleden beoordelen elkaar op het uitvoeren van regeltaken en op het functioneren van het stermodel, met als doel het functioneren te verbeteren (evaluatie en bijstelling).

Samenwerken en besluitvorming

Fase 1

In fase één wordt ook gewerkt aan de verbetering van de onderlinge samenwerking. Het *verduidelijken van een nieuwe taakverdeling over de teamleden en het oppakken van nieuwe rollen door de verschillende teamleden* staan centraal. Het willen leren van elkaar en aan elkaar, vragen veel aandacht.

Een belangrijk element is het organiseren van een doelmatig, efficiënt en effectief teamoverleg, waarbij structurele zaken in het uitvoerende werk worden besproken. Ook komt aan de orde wat de medewerkers belangrijk vinden in de omgang met elkaar.

Het organiseren van het overleg is de taak van de teamleider en zal snel de verantwoordelijkheid worden van de teamleden. De besluitvorming is ten aanzien van vele onderwerpen nog in handen van de teamleider. Ook worden in deze fase van teamontwikkeling de meeste problemen en conflicten nog door de teamleider opgelost.

Samenwerken	Fase 1 Bundeling individuen	Fase 2 Groep	Fase 3 Team
7. Teamoverleg, communicatie en rollen	Het team heeft afgesproken hoe de teamleden onderling met elkaar willen omgaan en wat men van elkaar mag verwachten. Coördinator zorgt voor werkoverleg.	Teamleden benutten elkaars kwaliteiten en de onderlinge communicatie wordt als open en eerlijk betiteld. Team zorgt zelf voor werkoverleg.	Teamleden voelen zich zeer op hun gemak in het team. Men spreekt elkaar aan op gedrag en ondersteunt elkaar. Het team organiseert eigen teamdagen. Werkoverleg wordt continu verbeterd en klanten zijn indien nodig aanwezig bij het werkoverleg.
8. Hanteren van conflicten	Onderlinge conflicten worden vaak uit de weg gegaan. De lieve vrede wordt bewaard. Af en toe een emotionele uitbarsting. Teamleider of manager lost conflicten op.	Onderlinge conflicten worden in het team zorgvuldig besproken en teamleden proberen tot een oplossing te komen.	Het team lost onderlinge conflicten zorgvuldig op. Teamleden vinden dat dit team een grote levensvatbaarheid heeft. Ook conflicten met de omgeving (ondersteunende diensten) worden zelfstandig en zorgvuldig opgelost.
9. Besluitvorming	Het team neemt besluiten over operationele zaken. Over verbeterzaken denken teamleden mee. Teamleider waakt over de besluitvorming.	Teams nemen besluiten over verbeterzaken in overleg met de teamleider en denken mee over strategische thema's.	Teams besluiten zelf over verbeterthema's en bepalen zelfstandig hun jaarplan. Jaarplan past in de planning- en controlcyclus. Teamleden ervaren een grote invloed en betrokkenheid bij het langetermijnbeleid van de organisatie.

Methode voor het afleiden van teamspelregels

- Laat ieder teamlid nadenken over gedrag waaraan hij zich het afgelopen jaar heeft geërgerd.
- Verzamel van ieder teamlid alle ongewenste gedragingen en laat deze toelichten.
- Ga na of voor ieder teamlid het genoemde ongewenste gedrag duidelijk is en vraag waar nodig door naar de irritatiebron.
- Cluster gelijke ongewenste gedragingen.
- Ieder teamlid mag vijf stemmen verdelen over de clusters (eventueel meer stemmen op één cluster).
- Ga verder met de top-vijf van ongewenste gedragingen en ga éérs na of ieder teamlid kan accepteren dat dit gedrag als 'ongewens' wordt beschouwd in de toekomst.
- Ga van de top-vijfirritaties na wat het positief tegenovergestelde is.
- Ga na of ieder teamlid kan accepteren dat dit 'positieve gedrag' in de toekomst nagestreefd wordt, of iedereen hieraan mee kan werken en of niemand zware persoonlijke bezwaren heeft.

Fase 2

Teamspelregels vormen meer en meer een instrument voor bewaking van de voortgang van de samenwerking. Op basis van een voortgangsmeting kunnen verbeteringen of teruggang in de samenwerking worden gesignaleerd en kan besproken worden hoe de samenwerking verder wordt verbeterd.

Bij groei en ontwikkeling van het team wordt bij conflicten en problemen in het team of tussen teams steeds meer betrokkenheid gevraagd. Het werkoverleg wordt de verantwoordelijkheid van het team waarbij de rol van de teamleider verschuift van actief naar passief; van de inhoudelijke stimulator/voorzitter naar de procesbewaker.

Fase 3

Teamleden gaan elkaars kwaliteiten gebruiken en ten volle benutten, met als doel het verbeteren van de teamprestaties. Hierbij gaat het niet zozeer over vakmatige kwaliteiten als kennis van product, proces en klanten. De kwaliteiten die steeds relevanter worden zijn persoonlijke kwaliteiten, zoals creativiteit, accuratesse, daadkracht en onderhandelen. Daarnaast spreken teamleden in deze fase elkaar aan

op ongewenst gedrag en bij interne conflicten wordt aan een oplossing gewerkt zonder tussenkomst van de teamleider. Het direct aanspreken van elkaar, zonder te verzanden in eindeloze conflicten, vereist goede communicatieve vaardigheden en een flinke dosis vertrouwen. Het groeien naar sociale volwassenheid is vaak een moeizaam proces. Elkaar beoordelen en aanspreken op gedrag zijn taken van het team, die de leiding ook niet gemakkelijk afgaan. Tevens heeft het team een grote invloed op de besluitvorming en worden de besluitvormingsprocedures geheel zelfstandig vastgesteld, geëvalueerd en verbeterd.

De teamleden zijn niet alleen gericht op het optimaliseren van de samenwerking onderling, maar hebben het oog ook op de totale procesketen. Er zal gewerkt moeten worden aan een open cultuur tussen het totaal van de samenwerkingspartners.

Het team onderhoudt zelf het niveau van interne samenwerking in de keten en gaat zich meer toeleggen op het benutten van de kwaliteiten van staf- en hulpdiensten, alsook van die van andere teams.

Ondernemen en klanttevredenheid

Fase 1

Een bundeling individuen is nog weinig gericht op het gezamenlijke doel en op onderlinge binding. Het individueel belang wordt relevanter geacht dan het teambelang. Daarom is het juist in de beginfase verstandig een start te maken met *het vergroten van doel- en prestatiegerichtheid van het team*. Een team met heldere, gemeenschappelijke en geaccepteerde doelen blijkt beter te functioneren dan een team zonder duidelijk omschreven doelen, beargumenteren *Katzenbach & Smith* (3). Een team zonder doelen en feedback en dus zonder sturing op prestaties zal al snel neigen naar een losgeslagen bende. De teamleden worden door de leiding gevraagd mee te denken over de vraag welke prestatie-indicatoren goede stuurknoppen zijn voor het team. De prestatiedoelstellingen (normen) van een team worden in fase één meestal gegeven door de leiding.

Ondernemen	Fase 1 Bundeling individuen	Fase 2 Groep	Fase 3 Team
10. missie en doelen	Teamdoelen en te bereiken resultaten zijn bekend en teamleden beseffen de bijdrage van het team aan de missie van de organisatie.	Team geeft de leiding advies bij het vaststellen van de hoogte van de teamdoelen. Teamleden stemmen de hoogte van de teamdoelen af met interne klanten en leveranciers.	Team stelt zelf de doelen vast en houdt daarbij rekening met veranderende wensen en behoeften van (interne) klanten.
11. Prestatiesturing	De teamprestaties (productie, ziekteverzuim, budgetoverschrijdingen) zijn bekend bij de teamleden en teamleden denken mee over verbetermogelijkheden. Teamleider en team stellen een actieplan op.	Team weet resultaten bij te sturen. Teamleden analyseren de teamprestaties en zetten, waar nodig, verbeteracties in gang. Het teamactieplan past in de jaarlijkse beleidscyclus.	Teamresultaten voldoen aan de gestelde doelen. Soms worden enkele doelstellingen overtroffen.
12. Klanttevredenheid	Wensen, behoeften en eisen van (interne) klanten zijn bij teamleden bekend en worden regelmatig besproken tijdens het teamoverleg.	Team heeft haar prestaties onder controle en overlegt met klanten over mogelijke verbeteringen. Klanten zijn tevreden.	Er is een (intern) klantleverancieroverleg over prestaties, verbeteracties, nieuwe diensten, verwachtingen en eisen.

In een organisatie waarin men streeft naar resultaatverantwoordelijke teams is het belangrijk prestatiebesturing systematisch op te pakken. Het is belangrijk om vanaf het begin te werken aan het formuleren van teamdoelen en het geven van feedback op de teamresultaten. Naarmate het zelfsturend vermogen van een team groeit, kan het team zijn resultaten gaan bijhouden en leren analyseren om zelf acties te initiëren bij afwijkingen.

Fase 2

In fase twee ligt ten aanzien van de dimensie ondernemen de nadruk op *het leren analyseren van de teamresultaten*. Kern van de analyse is het team inzicht te verschaffen in de noodzaak van de integrale besturing door het team. Het gaat daarbij om het kunnen leggen van verbanden tussen verschillende prestaties van het team, zoals inzicht in de samenhang tussen de voorraad, de levertijden en de voorraadkosten. Door inzicht in deze verbanden te krijgen leert het team wat

er gebeurt als het aan één van de stuurknoppen van het team draait. Meer inzicht in de samenhang tussen de teamprestaties in combinatie met een groter regelend vermogen van een team, stelt het team in staat een grondiger advies te geven over relevante teamdoelen.

In fase 1 en 2 is gewerkt aan het vergroten van de vakvolwassenheid, de flexibiliteit en het regelvermogen van een team. Een goede beheersing van het vak, het kunnen analyseren en beïnvloeden van de teamprestaties vormen voorwaarden voordat het team echte verantwoording over zijn prestaties kan afleggen.

Fase 3

In fase drie moet een team in staat zijn het bereikte prestatieniveau te meten, zelfstandig te analyseren en te evalueren. Ook weet het team hoe het de teamprestaties kan beïnvloeden bij een eventuele terugval, zodat het relatief eenvoudig in staat is de bereikte prestatieniveaus vast te houden. Het team krijgt in deze fase vaak ook een eigen budget. Het team heeft nu alle regelmogelijkheden en zou dus nu in staat moeten zijn het operationeel proces te runnen. De nadruk in deze fase ligt op het [c]handhaven en verbeteren van de teamprestaties[r]. Een team moet echter wel integraal verbeteren, dat wil zeggen dat er geen suboptimalisatie mag plaatsvinden door slechts op één aspect te focussen.

Als het team in staat is het gewenste prestatieniveau vast te houden komt bijna als vanzelf de wil naar voren om op eigen initiatief continu te verbeteren. Voor het continu verbeteren zal het team de teamdoelstellingen steeds aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Om tot reële normen te komen zijn goede afspraken nodig met klanten en andere teams in de procesketen (waaronder ook staf- en ondersteunende diensten), omdat deze ook de prestaties van het team beïnvloeden. Een methode om op een interactieve wijze de wederzijdse verwachtingen en afspraken tussen leverancier (team), klanten en andere partners (leveranciers) in kaart te brengen is weergegeven in het stappenplan voor invoeren van interne klant-leverancierrelaties.

Stappenplan voor invoeren van interne klant-leverancierrelaties

Stap 1. Analyse huidige relaties door leveranciers

Beantwoording van de volgende vragen:

- a. Wie zijn binnen onze organisatie de afnemers van het team?
- b. Wat leveren wij precies aan andere teams of afdelingen?
- c. Welke eisen met betrekking tot kwaliteit en tijd stellen de afnemers?
- d. In welke mate voldoen wij aan de gestelde eisen?

Stap 2. Analyse huidige relaties door klant

Op basis van in stap 1 geformuleerde producten/diensten en gestelde eisen kan een toetsing uitgevoerd worden bij de klanten. Door ook de klanten de onder 1 gestelde vragen te laten beantwoorden kunnen eventuele verschillen in opvatting over producten/diensten en eisen duidelijk worden gemaakt.

Stap 3. Gezamenlijke oordeelsvorming

- a. De klant kan nu een overzicht geven van aandachtspunten waarop verbeteringen van leveranciersgedrag gericht moeten zijn.
- b. Door overleg en onderhandelen kan 'de kloof' tussen klant- en leveranciersoordeel gedicht worden. Dit leidt tot een verzameling van acties die leiden tot verbetering. Per actie moet een planningsperiode aangegeven worden. Tussen acties moet gekozen worden (zie stap 4).

Stap 4. Prioriteitenstelling

De voorgestelde verbeterpunten worden aan een kosten-batenanalyse onderworpen. Immers 20% van de problemen veroorzaakt vaak 80% van de klachten.

Stap 5. Vastleggen actieplan

Het totaaloverzicht van de prioriteitenstelling moet worden besproken met de klant. De klant en de leverancier moeten beiden instemmen met het eventueel gewijzigde overzicht en zich verantwoordelijk voelen voor een actieplan.

Stap 6. Voortgangsbewaking en evaluatie

Door het stappenplan klant- leverancierrelaties met regelmaat bij te houden en te toetsen aan de actuele stand van zaken kan bijsturing waar nodig plaatsvinden. Klant-leverancieroeverleg moet als iets normaal ervaren worden, dat continu plaatsvindt. Immers, als een organisatie opereert in een veeleisende externe markt heeft dit effect op de eisen die worden gesteld aan de interne markt.

Voor- en nadelen

Voordelen

Het fasenmodel voor de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke groepen en zelfsturende teams kent een aantal voordelen.

Het stelt teams en hun leidinggevend in staat om de ontwikkelingsstatus van teams te meten en om vervolgens teamontwikkelingsdoelen te stellen die in een teamjaarplan worden opgenomen.

Ook biedt het fasenmodel een houvast aan staf- en hulpdiensten: het stelt hen in staat te bepalen hoe zij hun ondersteuning kunnen organiseren voor de diverse teams.

Ten slotte biedt het model een leidraad voor het leidinggeven aan zelfsturende teams. Per ontwikkelingsfase verandert zowel het takenpakket als de houding van de teamleider.

Het ontwikkelingsmodel geeft verder ook inzicht in een aantal timingsvraagstukken: wanneer is de tijd rijp om bepaalde verantwoordelijkheden en bevoegdheden over te dragen naar het team?

Nadelen

Een nadeel van het model is dat het niet van toepassing is op teams van ondersteunende afdelingen en voor managementteams.

Ook kan de ontwikkelingsgedachte achter dit model haaks staan op informatiesystemen en managementstijlen die op beheersing ingericht zijn.

De invoering van resultaatverantwoordelijke teams volgens dit model veronderstelt dat leidinggevend en ondersteunende diensten zich in een zelfde tempo ontwikkelen van sturend naar coachend.

Dit levert vaak spanningen op, met name als teams sneller kunnen en willen, of als zij zichzelf overschatten.

Valkuilen en tips

In de praktijk blijkt het starten in fase 3 de grootste en meest voorkomende valkuil. Hiermee wordt bedoeld dat resultaatverantwoordelijke groepen van de ene dag op de andere als compleet zelfstandig beschouwd worden. Men verwacht dat teamleden elkaar aanspreken

op gedrag en alle verantwoordelijkheid naar zich toetrekken. Onderschatting van het teamontwikkelpad is een wijdverbreid voorkomend fenomeen.

Teamontwikkeling vraagt van teamleiders ook een gedegen ontwikkelpad, voorbeeldgedrag en uitgekiende timing. Ook zal teamontwikkeling stagneren als ondersteunende diensten niet positief meewerken.

Verwijzingen

- Amelsvoort, P. van en G. van Amelsvoort (2000). *Designing and Developing Self-directed Work Teams*. ST Groep, Vlijmen.
- Amelsoort, G. van en J. Jaarsveld (2000). *Teamontwikkeling en leidinggeven*. ST Groep, Vlijmen.
- Katzenbach, J.R. & D.K. Smith (1997). *Het geheim van teams*. Scriptum Books, Schiedam.

Overige verwijzingen

- HIKZ 6.22, J. Jacobs, A. van den Berge en I. Ahaus, 'Teams brengen zuurstof in uw kwaliteitspraktijk'
- KIP E1, J. Jacobs, 'Facilitairen van teams'
- KIP F7, M. Jeanson-Banning, 'Verbeterteams'

Colofon

Kwaliteit in Praktijk is een uitgave van Kluwer

Redactie

Ir. Jan Maas, drs. Jan Jacobs en drs. Marc Muntinga (hoofredactie)

drs. Gerdie Kienhorst (eindredactie)

de van Aken en Wilma Berenschot (fondsredactie)



geving

ontwerp, Frans Meijer/Herma van der Veen, www.mv-ontwerp.nl

Email-adres

Heeft u suggesties of opmerkingen over dit katern? Mail ons: redactie-kip@kluwer.nl

Klantenservice

Kluwer, postbus 4, 2400 MA Alphen aan den Rijn, tel. 0172-466800, voor België 02-7191519

Website

www.sigma-online.nl