

Zelfsturing

fasenmodel voor de invoering van
zelfsturende teams en het vergroten
van teamvitaliteit

Inleiding

Dit artikel is een herziene versie van een artikel dat ik in 2004 gepubliceerd heb (1). De inzichten uit dat artikel zijn actueler dan ooit. Het belang van het invoeren van zelfsturende teams wordt door brede lagen in organisaties gezien en veel organisaties zijn toe aan het beleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden waar ze horen te liggen.

De behoefte om command and control organisaties om te buigen naar snelle, flexibele en wendbare organisaties is groter dan ooit en medewerkers hebben een groeiende behoefte aan zelf mee te kunnen sturen en zinvol werk te doen. Het fasenmodel voor de invoering van zelfsturende teams geeft handvatten om daar vorm aan te geven.

Naast de inzichten die in het fasenmodel voor de invoering van zelfsturende teams worden gepresenteerd, is er in dit artikel ook aandacht voor de onderstroom in teams. Het thema teamvitaliteit is een noodzakelijke aanvulling op het invoeringsmodel en maakt het plaatje hoe zelfsturing te organiseren compleet.

Inhoud

1. Invoeren van resultaatverantwoordelijke teams	3
2. Uitvoeren en procesbeheersing	6
3. Organiseren en coördineren	8
4. Samenwerken en besluitvorming	13
5. Ondernemen en klanttevredenheid	16
6. Vitale teams: zicht op de onderstroom	19
7. Bouwstenen voor triple P teams	21
8. Literatuur	24

1. Invoeren van resultaatverantwoordelijke teams

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.

Het is duidelijk dat een team niet van vandaag op morgen zelfsturend, zelfstandig en resultaatverantwoordelijk is. De invoering en ontwikkeling van teams vraagt een zorgvuldig begeleidingstraject. Op basis van talloze praktijksituaties is een model ontwikkeld voor de invoering van resultaatverantwoordelijke teams of zelfsturende teams. Invoeringstrajecten in zowel industrie en zakelijke dienstverlening als onderwijs en zorg vormen de basis van dit model. De succesfactoren voor de invoering van zelfsturende teams komen in dit artikel centraal te staan.

Dit model is niet geschikt om de onderstroom in teams tastbaar en zichtbaar te maken. Daarvoor is meer zicht op teamdynamica en ontwikkelingspsychologie nodig. De bouwstenen van vitale teams geven deze inzichten wel en is als toevoeging te beschouwen op het fasenmodel voor de invoering van zelfsturende teams. In de laatste paragrafen worden deze essentiële bouwstenen beschreven.

Voorafgaand aan de uitleg van dit fasenmodel is het belangrijk vast te stellen wat er precies wordt verstaan onder een zelfsturend team. De oorspronkelijke definitie van een zelfsturend team (van Amelsvoort en Scholtes, 1994) luidt als volgt:

“Een (vaste) groep medewerkers die als team verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten”.

Deze definitie omvat enkele belangrijke kenmerken. Het team (niet het individu) heeft een gezamenlijke verantwoordelijkheid en het team kent een grote mate van zelfstandigheid (regelvermogen zit in het team). Leidinggevend en faciliteren hebben een voorwaardenscheppende functie en faciliteren het pad naar zelfstandigheid. Dat geldt ook voor ondersteunende diensten in de organisatie. Zelfsturende teams zijn dus geen leiderloze teams en zeker niet zelfritselend: binnen vastgestelde kaders krijgen teams mogelijkheden en verantwoordelijkheden om afgesproken doelen te halen.

Er worden in het invoeringsmodel drie fases onderscheiden, die ieder hun eigen accenten kennen. Tevens onderzoekt het model op twaalf dimensies wat de achtereenvolgende fases inhouden. In dit artikel worden, na de uitleg van het invoeringsmodel, per dimensie de fases zodanig beschreven dat organisaties enigszins in staat zijn de invoering van zelfsturing te monitoren en teamontwikkeling te analyseren. Oorspronkelijk werden in dit model vier fases beschreven (van Amelsvoort en Jaarsveld, 2000), waarbij de laatste fase open team werd genoemd en als autonoom team functioneerde. In de praktijk gaat het echter over teams binnen een organisatie-context, die onderling afhankelijkheden zijn. Dat leidde eerder tot situaties waarin teams onder het mom van zelfsturing zich niets van de organisatiestrategie en doelstellingen aantrokken. Vandaar dat in dit artikel drie fases worden onderscheiden, die realistisch en haalbaar zijn, maar ook recht doen aan onderlinge afhankelijkheden tussen teams en organisatiedoelen. Veel modellen van teamontwikkeling gaan uit van de sociale kant van groepen en de 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 de invoering van resultaatverantwoordelijke teams is daarom gebaseerd op meerdere dimensies:

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.

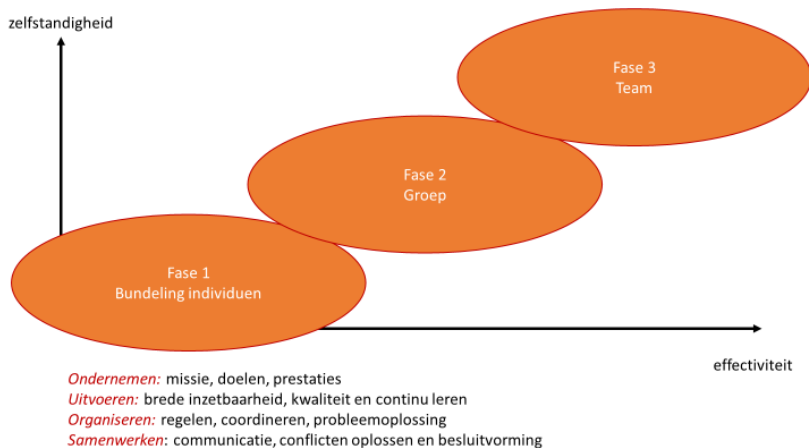
Een effectief team ontwikkelt zich gelijktijdig op alle dimensies. Er is echter wel een logische volgorde te herkennen: zo heeft het nog niet zoveel zin om aan het verbeteren van de samenwerking te werken als de gezamenlijke doelstelling nog niet helder is. Ook heeft het weinig zin om te beginnen aan 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 artikel uitgebreid worden beschreven. We lopen de verschillende dimensies van teamontwikkeling door.

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. Het fasenmodel voor teamontwikkeling

2. Uitvoeren en procesbeheersing

Fase 1: bundeling individuen

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.

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 instrument 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.

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.

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, vakgebieden en productgroepen).

Teamleden 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: de groep

Van het team wordt in fase twee verwacht dat *het team de wijze van uitvoering van het werk zelfstandig bepaalt*. 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. 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: team

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.

3. Organiseren en coördineren

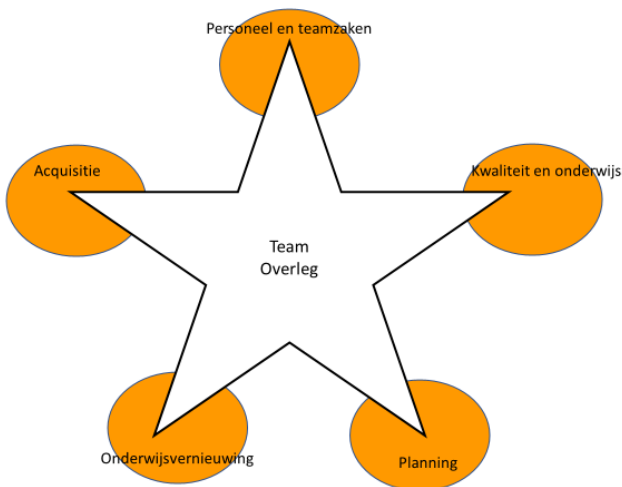
Fase 1: bundeling individuen

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, het maken van een verlofplanning of het bijdragen aan een voorlichtingsbijeenkomst voor nieuwe leerlingen en studenten.

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 coördinatietaken 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 stermodel (portefeuillemodel) in een team van docenten van een ROC

Het succes van het ster- of 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 portefeuilles is het raadzaam

de vakinhoudelijke en persoonlijke kwaliteiten in kaart te brengen en de belangstelling van teamleden te polsen.

- **Acceptatie van de portefeuillehouder 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 echter niet zo dat hiërarchie weer zijn intrede doet. Ook is het uitermate belangrijk vast te leggen aan wie de portefeuillehouder advies dient te vragen en wie op welk moment geïnformeerd wordt.

- **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: de groep

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 verbeter taken. 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:

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 reikwijdte van deze regeltaak 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 niet specialistisch en niet erg veranderlijk. Ook heeft de aanschaf grote invloed 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.

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 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: het team

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).

4. Samenwerken en besluitvorming

Fase 1: bundeling individuen

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, vraagt veel aandacht.

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.

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.

Een mooie en handige methode voor het opstellen van teamspelregels is deze:

- 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 eerst na of ieder teamlid kan accepteren dat dit gedrag als 'ongewenst' 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: de groep

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: het team

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 goed kunnen 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.

5. Ondernemen en klanttevredenheid

Fase 1: bundeling individuen

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*.

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.

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. 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: de groep

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. Of tussen uitval van leerlingen en kwaliteit van mentorschap. 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: het team

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 handhaven en verbeteren van de teamprestaties. 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.

Analyse voor invoeren van interne klant-leverancier relaties.

Stap 1. Analyse huidige relaties door leveranciers. Beantwoorden 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 leveranciers oordeel 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.

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- leverancier relaties met regelmaat bij te houden en te toetsen aan de actuele stand van zaken kan bijsturing waar nodig plaatsvinden. Klant-leverancier overleg 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.,

6. Vitale teams: zicht op de onderstroom

Vitale samenwerking in teams is lastig voor elkaar te krijgen. Maar echt ingewikkeld is het ook weer niet. Waar het uiteindelijk om draait is dat het team de resultaten haalt waarvoor het in het leven is geroepen en dat in de toekomst blijft doen. Daarvoor is het cruciaal dat teamleden hun energie kunnen richten op gemeenschappelijke doelen en gewenste resultaten en een gezonde setting daarvoor creëren. Het is nodig dat teamleden zich op hun gemak voelen en tegelijkertijd uitgedaagd voelen om een (gezamenlijke) prestatie te leveren. Zicht op de ondergrondse processen in een team is daarvoor nodig. Het fasenmodel voor de invoering van zelfsturing is een model wat gaat over de bovenstroom van groepen en de rationele en planmatige kant van teamvorming. Teamontwikkeling en groepsdynamiek kennen echter ook irrationele aspecten en ontwikkeling verloopt vaak schijnbaar onlogisch. Als zelfsturende teams zich gevormd hebben is het bijzonder spannend om dat laatste zetje naar vitale en veerkrachtige teams te kunnen geven. Je zou kunnen zeggen dat er nog een inspanning nodig is om de triple P status voor teams te bereiken. Plezier, passie en prestatie gaan hand in hand!

Organisaties worden platter en flexibeler. Tegelijkertijd wordt het werk complexer en dynamischer en hebben mensen elkaar nodig om tot resultaat en prestaties te komen. Toch is het opvallend dat als situaties op het werk spannend worden, collega's eerder voorzichtiger worden en de openheid naar elkaar minder wordt. De volgende uitspraken zullen veel mensen bekend voorkomen:

“Ik heb jarenlang als manager gewerkt. Op verschillende functies en organisaties. Het vak, nieuwe ontwikkelingen en de maatschappelijke relevantie drijven me. Ik heb altijd mijn mensen en managers ruimte gegeven om verantwoordelijkheid op te pakken en zich te ontwikkelen. Van mijn collega's in het directieteam kreeg ik soms te horen dat ik niet hard genoeg was. Dat ik er niet fel genoeg boven op zat en te weinig op resultaten stuurde. Door deze verwijten ben ik me wat voorzichtiger gaan opstellen in het team. Over mijn resultaten ging ik opscheppen en fouten probeerde ik te verdoezelen.....”.

Patrick Lencioni beschrijft in “Overcoming the five dysfunctions of a team” (5), dat er bij het laten groeien en bloeien van succesvolle teams vijf dysfuncties overwonnen moeten worden. Clare Graves heeft vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw tot in de jaren zeventig onderzoek gedaan en benoemt stadia van bewustzijn die een systeem, organisatie en dus ook teams, dienen te doorlopen voor gezonde groei. In “The never ending ques”t (6) geven Cowan en Todorovic een overzicht van de verschillende fases of bestaansniveaus.

Deze twee verschillende benaderingen zijn bijzonder goed te integreren omdat ze vanuit verschillende hoeken dezelfde ontwikkeling beschrijven. Deze ontwikkeling kan in de praktijk in vijf cruciale bouwstenen voor vitale teams worden samengepakt. Deze bouwstenen kunnen we onderzoeken en geven zicht op de onderstroom in teams.

Deze vijf bouwstenen of uitdagingen voor vitale teams zijn niet zozeer fases om te doorlopen maar kennen eerder de structuur van een Pyramide. Dat wil zeggen dat de bouwstenen voortbouwen op elkaar. Hoe steviger de basis, hoe steviger het hele bouwwerk staat. Dat betekent ook dat als de basis wankel is het hele bouwwerk wankelt. Teamontwikkeling is daarmee ook een continu proces van groei en vraagt onderhoud. Het is als een soort software programma, dat op de achtergrond altijd loopt en energie vraagt, maar waar we ons vaak niet bewust van zijn.

DE VIJF BOUWSTENEN VAN VITALE TEAMS



Figuur 3. De bouwstenen van vitale teams.

In deze Pyramide van bouwstenen zien we de vijf uitdagingen van Lencioni terug en de kleuren van Spiral Dynamics die aan de waardensystemen van Graves zijn toebedeeld. De basis van het bouwwerk van vitaliteit en de eerste bouwsteen is onderling vertrouwen. Als er onderling vertrouwen is kan het team conflicten gezond uitwerken, waardoor er commitment aan elkaar en aan de teamdoelstellingen kan ontstaan. Door commitment zijn teamleden geneigd verantwoordelijkheid te nemen, elkaar feedback te geven en elkaar aan te spreken. De gezamenlijkheid van de prestaties overstijgt vervolgens de individuele doelen. We zoomen nader op de bouwstenen in.

7. Bouwstenen voor triple P teams

a. Bouwen van vertrouwen.

Op de eerste plaats is het belangrijk dat een team werkt aan het bouwen van vertrouwen. Dit is het fundament van vitale en succesvolle teams. Teamleden hebben een fundamenteel vertrouwen in elkaar en in de organisatie, durven zich kwetsbaar op te stellen en accepteren elkaar. Rituelen zijn belangrijk om dit fundament van vertrouwen en openheid stevig te laten blijven. Mensen zoeken in teams op de eerste plaats naar veiligheid en geborgenheid. Een individu heeft een behoefte om bij een groep te horen en zich welkom te voelen. Een belangrijk thema waar een teamlid mee worstelt is de vraag: “hoor ik erbij?” en “word ik geaccepteerd?” Een cruciaal thema voor organisaties en teams is het organiseren van het welkom. Teamleden die zich welkom voelen, weten zich erkend en groeien in hun competentie.

In teams waar veel vertrouwen is:

- worden fouten toegegeven
- worden verontschuldigingen gemakkelijk geaccepteerd
- wordt tijd in belangrijke zaken gestoken
- worden er risico's genomen bij het bieden van feedback en hulp
- gunt men elkaar het voordeel van de twijfel

Als er een gevoel is zich te moeten invechten of de ongeschreven regels te moeten aanvoelen, heerst er vaak een cultuur van voorzichtigheid en weinig openheid. Bij afwezigheid van vertrouwen, hebben teamleden de neiging zich in te dekken, en zich onkwetsbaar te gaan opstellen en te focussen op de eigen taak.

b. Gezonde conflicten

Een fundamenteel vertrouwen in elkaar en het (zelf)vertrouwen geaccepteerd te worden zoals je bent, maakt het mogelijk om gezond en effectief met conflicten om te gaan. Dit is de tweede bouwsteen. De voor een team belangrijke kwesties worden openlijk besproken en men kan het fel oneens zijn met elkaar. Ongefilterde discussies, elkaars visie in twijfel trekken en meningen laten botsen leiden tot het vinden van de beste antwoorden en tot goede besluitvorming. Ieders mening, visie en ervaring wordt gebruikt om voor het team het beste besluit te nemen. Niemand houdt iets achter, handelt vanuit voorzichtigheid of uit eigen belang. Politieke spelletjes zijn afwezig.

Een individueel teamlid onderzoekt zijn ruimte en positie en wil zijn autonomie uitbreiden. Respect voor elkaar is een kernwoord van deze bouwsteen. De kernvraag waar teamleden mee zitten is hier: “kan en mag ik mezelf zijn?”

Teams die conflicten durven aan te gaan:

- kunnen een prettige en levendige vergadering houden
- zijn in staat problemen op te lossen
- durven kritieke onderwerpen op tafel te leggen
- waarderen en benutten verschillen in het team
- zijn passievol en respectvol naar elkaar

Teams die er niet in slagen om gezond met spanningen, meningsverschillen en conflicten om te gaan kennen twee soorten verschijningsvormen. Er kan in het team een sterk conflictueuze sfeer hangen. Teamleden handelen vanuit individuele belangen en spelen (machts)spelletjes. Een andere verschijningsvorm is het tegen een hoge prijs vermijden van spanningen en conflicten.

c. Commitment

Jezelf kunnen en mogen zijn, ook als je het niet eens bent met anderen, is belangrijk om commitment tot stand te brengen. Door de gezonde omgang met meningsverschillen en conflicten kunnen teamleden achter besluiten staan. Alle ideeën, meningen en ervaringen zijn verwerkt in het besluit. Men weet van elkaar waar iedereen staat. Er wordt in vitale teams niet gestreefd naar consensus en niet naar compromissen die zo verdund zijn dat niemand er tegen kan zijn, maar ook niet echt achter kan staan.

Deze bouwsteen heeft betrouwbaarheid hoog in het vaandel staan en is gericht op structuur, helderheid in wat we van elkaar mogen verwachten en planmatige aanpak. Loyaliteit en plicht zijn belangrijke waarden. De onderliggende vraag van teamleden bij de ontwikkeling van deze bouwsteen is: “ben ik goed genoeg?”

Een team waar commitment heerst:

- kent veel duidelijkheid over de richting en de prioriteiten
- aarzelt niet en kan gemakkelijk knopen doorhakken
- kan zonder aarzeling op besluiten terugkomen op basis van nieuwe inzichten
- doen teamleden wat ze hebben afgesproken

Gebrek aan commitment kan leiden tot vrijheid, blijheid in het team. Teamleden knikken “ja” tegen elkaar, maar doen “nee” als het puntje bij het paaltje komt. In de praktijk komen we ook doorgesloten commitment tegen en dan ontstaan starre omgangsvormen en werken teamleden in een keurslijf. Teamleden worden beoordeeld op het doen van hun plicht en niet op het passievolle commitment.

d. Verantwoordelijkheid nemen

Commitment is nodig om verantwoordelijkheid te nemen en elkaar te kunnen, mogen en durven aanspreken. Feedback geven, feedback vragen en elkaar rekenschap afleggen voor de behaalde resultaten en prestaties zijn voor vitale teams een gewoonte geworden. Teamleden stappen op elkaar af als er wat te bespreken valt en wachten niet af totdat de teamleider initiatief neemt. Deze bouwsteen streeft naar resultaat en heeft zin in uitdagingen. Competitie is welkom en het besef is groot elkaar nodig te hebben om iets te bereiken. Verantwoordelijkheid nemen is een belangrijk thema en elkaar aanspreken is vaak niet zo gemakkelijk. Als het niet lukt om elkaar opbouwend feedback te geven en elkaar aan te spreken ligt het risico op de loer dat teamleden vooral individueel willen gaan scoren.

Het persoonlijke vraagstuk waar teamleden tegenaan lopen is de vraag “Stel ik wel iets voor?”, of “Kan ik wel iets bereiken?” Er kan angst opkomen om door de mand te vallen.

Wanneer teamleden elkaar op hun verantwoordelijkheid aanspreken:

- potentiële problemen worden snel gesignaleerd
- zonder aarzelen wordt de benadering van een collega ter discussie gesteld
- teamleden hebben hoge maatstaven en respecteren elkaar
- wordt bureaucratie teruggedrongen en wordt er gestuurd op prestaties
- teamleden die ondermaats presteren worden gecorrigeerd en gestimuleerd

e. Gemeenschappelijke resultaten

Teams waarin teamleden elkaar vertrouwen, gezond conflicten en meningsverschillen uitvechten, commitment afgeven naar besluiten en verantwoordelijkheid nemen voor resultaten en prestaties, houden er geen individuele agenda op na. Ze focussen op wat het beste is voor het team. Grote ego's en mensen die zichzelf belangrijker vinden dan anderen, passen niet (langer) in het team. Gezamenlijke resultaten en teamprestaties staan centraal. Deze bouwsteen streeft naar harmonie, goede sfeer en samenwerking.

Een team dat zich concentreert op de gezamenlijke resultaten:

- heeft baat van individuen die eigen doelstellingen ondergeschikt maken aan teamdoelstellingen
- houdt prestatiegerichte teamleden vast
- zorgt ervoor dat teamleden gefocussed zijn
- creëert synergie in het team

Samenwerken en gemeenschappelijke prestaties zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het team krijgt de triple P status: Plezier, Prestatie en Passie zijn de drijfveren van het team.

8. Gebruikte literatuur

- Amelsvoort, Goof van (2004). *Teamontwikkeling*. Kwaliteit in praktijk.
- Amelsvoort, P. van en G. van Amelsvoort (2000). *Designing and Developing Selfdirected Work Teams*. ST Groep, Vught.
- Amelsoort, G. van en J. Jaarsveld (2000). *Teamontwikkeling en leidinggeven*. ST Groep, Vught.
- Amelsvoort, P. van en G. Scholtes (1993). *Zelfsturende teams*. ST Groep, Vught
- Katzenbach, J.R. & D.K. Smith (1997). *Het geheim van teams*. Scriptum Books, Schiedam.
- Lencioni, Patrick (2005). *Overcoming the five dysfunctions of a team*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Graves, Clare W. (2005). *The never ending quest*, edited by Cowan en Todorovic. ECLET publishing, Santa Barbara.



Ir. G.Q.J.P. (Goof) van Amelsvoort is zelfstandig organisatieadviseur en is eigenaar van ZENGAGE organisatieadvies.

ga@2engage.nu
www.2engage.nu

Als adviseur hou ik me bezig met het invoeren van zelfsturing en resultaatverantwoordelijke teams, teambuilding en vitalisering van teams. Zowel managementteams als teams in de uitvoering hebben mijn aandacht. Mijn klanten zijn uit verschillende branches afkomstig: onderwijs, zakelijke dienstverlening, zorg en overheid. Specifieke aandacht heb ik voor teams van professionals.

Ik ben medeauteur van *Teamontwikkeling en Leidinggeven* en *Designing and Developing Self-directed workteams*.

Naast de meetlijst “invoering van zelfsturing” ben ik mede auteur van de teamvitaliteitsscan, die de onderstroom in teams zichtbaar en tastbaar maakt.

“Vonken Visie Vaart”, leidingnemen in samenwerken: een training voor professionals die willen en durven werken aan gezondheid en vitaliteit in hun team wordt tweemaal per jaar in samenwerking met Mieke Klijn, georganiseerd!