

### Zelf aan het Stuur

#### Training voor zelfsturende teams

*"Mooie boel. Moeten we in ons team nu ook nog de taken van de voormalig leidinggevende erbij doen.  
En hoe doen we het als een teamlid de kantjes er vanaf loopt?  
Wat als één van ons langdurig ziek wordt?  
Daar zijn we zelf voor verantwoordelijk, is het antwoord vanuit de directie...  
Mijn man zei het ook al: "Een leidinggevende! Dat is wat je nodig hebt! Maar dan een echte. Ééntje die  
beslissingen neemt en eindelijk eens écht durft door te pakken."*



Bij zelfsturing vindt geen aansturing meer plaats door een direct leidinggevende. Dat is een verandering die veel vergt van medewerkers. Voor de één gaat het te snel, terwijl de ander niet kan wachten op de volgende stap. Het is belangrijk om hierin met elkaar de juiste balans te vinden. Er zijn teams waar de overgang naar zelfsturing soepel verloopt. Maar bovenstaand citaat geeft ook een beeld uit de praktijk. Het geeft de grilligheid weer die onderhuids in teams kan spelen. Er komt veel op mensen af. Met wie werk ik? Hoe prioriteer ik? Wie beslist in het team? En: hoe ver gaat mijn loyaliteit naar collega's?

Haagse Beek begeleidt teams in hun ontwikkeling naar zelfsturing. Daarbij gaat het om het zoekproces naar de juiste balans tussen enerzijds vrijheid (autonomie, zelfoplossend vermogen en regelruimte) en anderzijds structuur (besluitvormingsprocessen en conflicthantering). Die balans verschilt per team en ook de weg daar naartoe is per team verschillend. Vanuit die invalshoek verzorgen wij diverse modules die teams ondersteunen en stimuleren om de weg naar zelfsturing te volbrengen.

## Modules Zelf aan het Stuur

Teams kunnen kiezen uit elf modules. Dit vereist direct de eerste stap in de zelfsturing van het team! In samenspraak verweven we de modules tot een coherent programma. De modules zijn door ons ontwikkeld en toegepast bij publieke organisaties waar met zelfsturende teams wordt gewerkt. Voor een module staat gemiddeld één dagdeel.

### Module 1: de principes van zelfsturing

Met het team worden de principes van zelfsturing binnen de eigen organisatie doorgenomen. Wat is de theorie? Wat betekent dit in praktijk? Wat is in de organisatie tot nu toe afgesproken? Welke vragen leven er? Onderdelen zijn de verschillende teamrollen, basisprincipes zoals regelruimte en het bij elkaar brengen van 'denken' en 'doen', ervaringen uit andere organisaties, positieve belevingen en knelpunten in de praktijk.

Resultaat: bekendheid met de principes van zelfsturing. De klokken staan gelijk. Iedereen weet wat we gaan doen, waarom en hoe.

### Module 2: samenwerking en conflicthantering

Zelfsturing vraagt intensieve samenwerking. Daarbij zullen er onherroepelijk conflicten ontstaan binnen het team. Sterker nog, binnen een goed draaiend team zijn meningsverschillen en conflicten zelfs een essentieel onderdeel. Maar hoe ga je hiermee om? Welk model, welke taal gebruik je hiervoor? Maar ook, hoe investeren we in onze samenwerking? En wanneer escaleren we wel en wanneer niet? Door hier vooraf goede afspraken over te maken is het duidelijk hoe met conflicten om te gaan. Tijdens de module wordt hier ook mee geoefend.

Resultaat: een stevige basis voor samenwerking, methoden voor conflicthantering en de vaardigheid om deze toe te passen waardoor ongewenste situaties op een gewenste manier worden opgelost.

### Module 3: resultaatgericht werken

Het is zo makkelijk gezegd: we moeten resultaatgericht werken. Maar in praktijk is dit een lastig onderdeel van zelfsturing. Want als er geen individuele sturing van een manager meer is, wordt het teamresultaat cruciaal. En dat is niet alleen afhankelijk van de prestatie van het team en haar leden, maar ook van allerlei externe factoren. Zolang de resultaten prima zijn is er weinig aan de hand. Maar wat als het resultaat niet goed is?

Tijdens deze module wordt nader uitgewerkt hoe het team verantwoordelijkheid kan nemen om resultaatgericht werken het beste tot zijn recht te laten komen. We doen dit praktisch, al lerend doen en al doende leren, met teamresultaten als uitkomst.

Resultaat: heldere doelstellingen voor het team met een methode voor het formuleren en monitoren.

#### Module 4: besluiten nemen

Wat zijn de kansen en belemmeringen bij het nemen van besluiten in een zelfsturend team, en hoe kun je hier het beste mee omgaan? Ervaar wat in jouw team het beste werkt. Je gaat aan de slag met dilemma's uit de praktijk en leert met het team verschillende methoden om besluiten te nemen. Om goed samen te werken is het belangrijk dat de teamleden inzicht krijgen in zichzelf en in de andere teamleden. We werken aan een gezamenlijk kader waarin de kwaliteiten van de teamleden tot hun recht komen.

Resultaat: bekendheid met verschillende methoden om besluiten te nemen en de toepassing hiervan. Verdeling van rollen en verantwoordelijkheden binnen het eigen team.

#### Module 5: vertrouwen

Vertrouwen is één van de belangrijkste kernwaarden van een zelfsturend team. De theorie van P. Lencioni en Stephen M.R. Covey toont aan hoe essentieel vertrouwen is om goed samen te kunnen werken binnen het team en erbuiten. Toch strandt het niet zelden juist op wantrouwen. Tijdens deze module wordt aan de hand van de vier kernen van vertrouwen (intenties, integriteit, capaciteiten en resultaten) inzichtelijk gemaakt hoe iemand door zijn eigen gedrag vertrouwen kan generen in zijn of haar omgeving.

Resultaat: inzicht in hoe vertrouwen werkt en hoe je hier zelf invloed op kunt uitoefenen.

#### Module 6: 360 graden feedback

Feedback kunnen geven en ontvangen is een belangrijk ingrediënt voor zelfsturende teams. Het wel en niet aanspreken van elkaar zit vaak zo diep in de cultuur van een organisatie dat een workshop onvoldoende is. Het moet verankerd worden in de organisatie. In deze module wordt ingezoomd op het zogeheten Johari-venster en werken we aan manieren om feedback in het team te verankeren. Er wordt geoefend met de theorie én een structuur opgezet hoe 360 graden feedback vorm te geven.

Resultaat: toenemend reflectief vermogen, gerichte bereidheid elkaar aan te spreken en een gedragen werkwijze t.b.v. 360 graden feedback.

#### Module 7: planning en control

Doen we de goede dingen op een goede manier? Hoeveel werk is er te doen en hoeveel uren aan arbeidskracht is er in het team aanwezig? Redden wij het daarmee, moet er (tijdelijk) iemand bij? Hebben we ruimte om een ander team te ondersteunen? In overleg met de afdeling control en financiën richten we een module in waarin het team inzicht krijgt in de resultaten en zo weet waar bijgestuurd moet worden.

Resultaat: ieder teamlid begrijpt de in de organisatie gebruikte documenten over planning en control, het team kan een begroting opstellen en monitoren op budgetuitputting.

#### Module 8: P&O-taken

Als zelfsturend team krijg je te maken met taken op het gebied van P&O. De vraag is wat je in het team doet en waarvoor de afdeling P&O verantwoordelijk is. Wat als iemand disfunctioneert? (wanneer is het disfunctioneren?), Wat te doen met een gewenste dure opleiding (wat is duur?), belonen van bijzondere prestaties? (wat is een bijzondere prestatie?), langdurig ziekten (rolverdeling tussen team en stafafdeling?) en wat te doen bij nieuwe collega's (rolverdeling bij sollicitatie- en inwerktraject?). Wanneer zet je een interne coach in? Deze vragen zullen wij met elkaar beantwoorden. De module vindt plaats na afstemming met een P&O adviseur en het team. Resultaat: inzicht in verwachtingen van het team en wat het team kan verwachten van de stafafdeling.

#### Module 9: ketensamenwerking en de relatie opdrachtgever – opdrachtnemer

In deze module wordt bezien met welke omgeving het team te maken heeft: wat is de positie in de organisatie en in de keten? Wie is opdrachtgever en wie is opdrachtnemer en wat zijn de verschillende belangen? Dit is belangrijk om te weten zodat je de juiste keuzes maakt, in de juiste communicatiestand komt en weet waar en wanneer het team grenzen stelt. Het rendement neemt toe bij een goede opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie, intern en extern. Hoe organiseer je zoiets? Wat doe je als resultaten tegenvallen of niet haalbaar blijken? Wat doe je bij interne of externe opdrachtgevers die steeds van standpunt veranderen, of onmogelijke eisen stellen. En wat als zij niet gaan voor het optimale maatschappelijke rendement? 'Drie maal linksaf is ook rechtsaf', zo sprak een ambtenaar eens. Is dat hoe wij het willen? Resultaat: een team dat gericht is op maatschappelijk rendement in de keten en in de rol van opdrachtnemer kan fungeren (opdracht aannemen, afstemmen over verwachtingen, zorgen voor tijdig opleveren).

#### Module 10: innovatie en ondernemerschap

Bij de introductie van zelfsturing is er vaak een uitgesproken of onuitgesproken verwachting binnen de organisatie dat de innovatie zal toenemen. Om het creatieve proces van de medewerkers niet te veel te beperken worden hier vooraf geen of weinig kaders voor gesteld. De praktijk is dat de realisatie van deze verwachting veelal tegenvalt. Want innoveren is slechts zelden het ineens krijgen van een briljant idee, het is vooral hard werken. In deze module wordt door het team gewerkt aan het ondernemerschap binnen het team en aan een realistische verwachting voor innovaties. Hierbij wordt direct een start gemaakt met het inventariseren van mogelijke innovaties. Hierbij worden de succesfactoren van Haagse Beek gebruikt van twee jaar onderzoek binnen publieke organisaties. Resultaat: zicht op het ondernemerschap binnen het team en op de fasen van een innovatieproces, een shortlist van innovaties voor het team.

#### Module 11: hoe worden we een high performance team?

Als we iemand vragen wat het beste team is waar hij of zij ooit in heeft gezeten, dan is dat niet altijd het huidige team. Wat kenmerkte dan dat beste team? In grote lijnen worden altijd factoren genoemd die te maken hebben met de zachte kant (openheid, vertrouwen, plezier etc.) en harde kant (budgetten, competenties, kaders etc.). Aan de hand van het model Productiviteit/Positiviteit van de wereldwijd opererende organisatie TCI (Team Coaching International) wordt op basis van 14 factoren in kaart gebracht waar kwaliteiten van dit team liggen en waar het team kan groeien. Het team maakt een ontwikkelplan.

Resultaat: inzicht in kwaliteiten en tekortkomingen van het team én een ontwikkelplan.

#### Meer informatie



Huub Brinkhof verzorgt de trainingen zelfsturing. Neem voor meer informatie contact op met Huub via [h.brinkhof@haagsebeek.nl](mailto:h.brinkhof@haagsebeek.nl) of telefonisch op 06 13 604 328. Hij denkt graag met u mee bij het kiezen van de juiste modules en het samenstellen van het trainingsprogramma.