



**Algelun [MKB] Advies**

postbus 41

8330 AA Steenwijk

tel / fax (0521) 52 32 01

mobiel (0619) 95 52 87

KvK 54286964

secretariaat@algelunadvies.nl

www.algelunadvies.nl

## WERKEN IN TEAMS: voldoende zelfsturend of niet?

### 1. INLEIDING

Er zijn verschillende methoden om de effectiviteit van medewerkers in ondernemingen te vergroten. Enerzijds kan men zich concentreren op het individu, anderzijds kan men de aandacht richten op het *team* (afdeling, projectteam etcetera) waarvan men deel uitmaakt. Voor medewerkers geldt dat het bereiken van succesvolle resultaten afhangt van hoe goed zij hun inspanningen kunnen coördineren en combineren. Dit geldt eveneens voor de mensen met wie zij samenwerken.

Indien op zich goed functionerende medewerkers met elkaar samenwerken, wil dat nog niet zeggen dat zij samen een effectief team vormen. Allerlei disfunctionele en irrationele processen kunnen een rol spelen waardoor overlegsituaties moeizaam en ineffectief verlopen. Elkaar de loef afsteken, aan tegengestelde doelstellingen werken, de leider naar de mond praten, onduidelijke doelstellingen, wantrouwen en dergelijke kunnen sterk van invloed zijn. Werkoverleg en andersoortige overlegsituaties kunnen derhalve efficiënter en effectiever verlopen indien medewerkers zich meer bewust worden van hun eigen bijdragen en wat sterke en zwakke punten van het team zijn. Het functioneren binnen teams wordt vooral productief en inspirerend wanneer de teamcultuur sterk en positief is. Deze bureaubrochure handelt hierover.

### 2. DOELSTELLING

Doelstelling van teammanagement is het effectiever maken van teams. Het inzicht wordt vergroot op organisatieniveau, teamniveau en individueel niveau. Een belangrijk resultaat van teammanagement is het optimaliseren van het team in overlegsituaties.

### 3. WANNEER TEAMMANAGEMENT GERICHT TOE TE PASSEN?

#### ***Bij ingrijpende veranderingen op het werk...***

#### *1. Reorganisaties met veranderingen in de samenstelling van teams*

De vorming van nieuwe teams, met nieuwe collega's, betekent veelal dat de betrokkenen moeten worden begeleid om adequaat en constructief met elkaar te communiceren, samen te werken en conflicten op een coöperatieve wijze op te lossen. Door stringente begeleiding kan het probleemoplossend vermogen en creativiteit van een nieuw team worden ontwikkeld. Soms is er wantrouwen, strijd om

de macht en/ofposities die een goede teamontwikkeling in de weg staan. Teammanagement kan in deze werksituaties worden gebruikt om een team versneld door een moeizame startfase te loodsen.

## *2. Vorming van (gedeeeltelijk) nieuwe projectteams*

Eén van de belangrijkste factoren, die het projectresultaat in hoge mate beïnvloedt, is de samenstelling van een projectteam. Veel projectleiders verwachten, indien het projectteam zonder al te veel problemen door de eerste fase (initiatiefase) is gekomen, dat dan de grootste samenwerkingsproblemen wel overwonnen zijn. Onze advieservaringen op dit punt zijn evenwel anders. Tijdens de drukke tijd van de projectuitvoering ontstaat vaak een terugval in de voortgang en kwaliteit van de oplevering van tussentijdse projectresultaten. Over het algemeen is men dan in de startfase te snel over bepaalde taakgerichte aspecten heengestapt en is men soms volledig voorbij gegaan aan relatiegebonden vraagstukken. Teammanagement kan voor goede start van het projectteam zorgen, waarbij constructief-kritisch wordt stilgestaan bij de taakgerichte en relationele kanten van projectmatig werken<sup>\*</sup>.

### ***Bij afstemmingsproblemen tussen directe collega's op het werk...***

## *3. Gebrekkige communicatie binnen teams bij het (werk)overleg*

Elk bedrijf kent een eigen patroon van communiceren en onderling afstemmen. Communicatie kan echter op bepaalde momenten door allerlei factoren stagneren en een serieuze bedreiging vormen voor de voortgang van het werk. Goedbedoelde samenwerking kan omslaan in uitgesproken *tegenwerking* op de werkvloer. Ook bij intern werkoverleg<sup>\*\*</sup> is de samenstelling van het aantal betrokken medewerkers cruciaal voor een goede afstemming. Vullen bijvoorbeeld bepaalde medewerkers elkaar goed aan of werken zij elkaar stelselmatig tegen? Teamleden worden over het algemeen gekozen op basis van hun werkervaring en praktijkdeskundigheid. Bij de vraag of de betrokken teamleden elkaar aanvullen in persoonlijke kwaliteiten wordt te weinig stilgestaan. Teammanagement kan een gericht instrument zijn om bestaande overlegsituaties te verbeteren.

## *4. Onduidelijke werkdoelstellingen en taakverdelingen*

Soms durft men elkaar niet goed (of niet voldoende) aan te spreken op verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit is echter wel een cruciale succesfactor voor zelfsturende teams. Ook al geldt er soms geen duidelijke functie-afbakening. Veel werktijd gaat dan verloren met competentiestrijd, afbakeningsgevechten over functie-inhouden (of bepaalde werkinstructies), maar ook gaat werktijd verloren aan meer fundamentele visieverschillen op de aard en inrichting van het dagelijkse werk. Werknemers weten onvoldoende waar hun werkonderdeel voor staat en/of in hoeverre hun eenheid adequaat bijdraagt aan de realisatie van de bedrijfsdoelen.

---

<sup>\*</sup> zie voor nadere informatie over projectmatig werken onze bureaubrochure over projectmanagement;

<sup>\*\*</sup> zie voor nadere informatie over werkoverleg onze bureaubrochure over begeleiding van werkoverleg.

Dergelijke zaken die te maken hebben met de structuur en het functioneren van de onderneming kunnen goed in teamverband worden behandeld. Mogelijke onderwerpen in dit kader kunnen zijn: gepaste delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden (let op: tot op het werkniveau waarop hiervoor het overzicht kan worden bewaard en waarover uiteraard regelmatig vanzelfsprekend verantwoording wordt afgelegd), meer evenredige werkverdeling en betere organisatie van het werk, gericht gebruik van praktische werkplanning, bij bepaalde werkmethoden meer bewust en efficiënt gebruik maken van bestaande en/of beschikbare digitale hulpmiddelen enzovoort. Teammanagement kan goed worden gehanteerd om een aanzet te maken tot het indringend bespreken van dit soort samenwerkingsonderwerpen.

#### 5. *Onevenwichtige samenstelling van teams*

Elk team, afdeling, taakgroep of werkeenheid (afhankelijk van hun doel- en taakstelling) is gebaat bij een evenwichtige verdeling van teamrollen. Een bekend voorbeeld: een team met alleen maar *denkers* komt niet tot daden en werkbare afspraken en een team met hoofdzakelijk *doeners* ontwikkelt onvoldoende ideeën en visie. Vaak is er sprake van een gegroeide teamcultuur die onderling van elkaar slechts enkele beperkte rollen weten te waarderen. “Never change a winning team” roept men dan uit behoudzucht (en niet uit vernieuwingsdrang). Want hoe kom je anders tot “winning teams” als de samenstelling nooit mag worden veranderd. In andere tijden, met andere werkomstandigheden en andere bedrijfsdoelen dient een team ook op andere punten te kunnen “winnen” (en niet alleen op eerder behaalde teamresultaten en/of beproefde werksuccessen). Teammanagement kan zeer gerichte bijdragen leveren aan de herijking van de teamsamenstelling in veranderende omstandigheden.

#### 6. *Leider van het team functioneert niet voldoende*

Men (of de leiding zelf) is niet tevreden met de stijl van leiding geven van de teamleider. Een teamleider moet in staat zijn wederzijds overleg te stimuleren en dit blijvend op gang te houden. Door onvoldoende inzicht in de sterke en zwakte punten van de groep kan een teamleider niet altijd goed inspelen op de verschillende kwaliteiten en beperkingen van zijn of haar teamleden. Teammanagement en begeleiding van de teamleider kunnen bijdragen leveren aan het verbeteren van het functioneren van een team op dit vlak.

#### 7. *Samenwerkingsconflicten*

Conflicten in de samenwerking kunnen zeer verschillend van aard zijn. Door conflictueuze verhoudingen functioneren teamleden (of een geheel team) niet naar behoren. Conflicten hebben hun weerslag hebben op de onderlinge afstemming op het werk, de besluitvorming over het werk en uiteindelijk op de kwaliteit van de werkuitvoering. Onze adviseurs kunnen met behulp van teammanagement hierin een probleemoplossende rol spelen.

### ***Bij het vormen van succesvol werkende teams...***

#### ***8. Optimalisering van het functioneren van het team***

Dit is het geval wanneer de directie en/of bedrijfsleiding van een onderneming het gevoel bekruipt van: "...op zich loopt de samenwerking binnen de werkteams goed, maar er valt meer uit te halen...". Een belangrijk punt hierbij is dat men zich bewust moet worden van de rollen en bijdragen van de verscheidenen teamleden (en ook: óf deze teamrollen goed corresponderen met de toewijzing van de functionele taken aan een bepaald team). Teammanagement levert een bijdrage aan het zorgvuldig combineren van teamrollen met de uitvoeringstaken van een team, zodanig dat een team de individuele talenten van alle betrokken werknemers in de verschillende fasen van een bepaald werkproces goed kan inzetten. En dit leidt niet alleen tot meer werktevredenheid bij de betrokken teamleden, maar draagt uiteindelijk eveneens bij tot het sneller en beter realiseren van de gestelde bedrijfsdoelen.

## **4. AANPAK VAN ONS TEAMMANAGEMENT**

De aanpak van teammanagement, zoals uitgevoerd door ons bureau, is uiteraard sterk afhankelijk van de vragen die spelen binnen een bedrijf. De werkwijze komt in nauwe samenspraak met de opdrachtgever tot stand.

In hoofdlijnen valt onze werkwijze als volgt te schetsen:

1. oriënterend kennismakingsgesprek en probleemanalyse. Toetsing of teammanagement de gewenste aanpak vormt voor de betreffende vraag. Vaststellen van doelen op korte en langere termijn. Bij problemen die zich concentreren rondom het functioneren van het werkoverleg is het gebruikelijk dat één van onze adviseurs een werkoverleg één (of meerdere) keer bijwoont om te komen tot een diagnose;
2. op basis van deze oriëntatie wordt door een offerte uitgebracht met een toegesneden programmavoorstel;
3. bepaling van het teamprofiel. De volgende methoden worden gebruikt om op genuanceerde wijze het teamprofiel (met de sterke en zwakke punten op groeps- en individueel niveau) in kaart te brengen:
  - gestructureerde vragenlijsten, (zelf)evaluatie- en observatielijsten en functie-inventarisatieformulieren. Aan de hand van specifiek diagnose-instrumenten wordt in zeer korte tijd een teamprofiel door ons bureau opgemaakt;
  - observatie en nabespreking van een gerichte teamoefening. Met behulp van deze teamdiagnose wordt het betreffende team door ons persoonlijk begeleid én geadviseerd over hoe te komen tot een meer effectief samenwerkend team. Daarnaast worden individuele leden bewust gemaakt van hun (mogelijk) contraproductieve teamrol(len) en bijdragen.

4. Na de teamdiagnose kan een toegesneden teamtraining volgen.

*Mogelijke thema's:*

verdieping teamrollen, kansen en bedreigingen, fasen waar teams doorheen gaan gedurende hun ontwikkeling, verscheidenheid aan voorzitterstijlen, invloed van het individuele gedrag op anderen in het team, patronen van communicatie en samenwerkingsstrategieën, kenmerken van succesvolle teams.

*Interne strategiebepaling:*

verdeling, inrichting en organisatie van het werk, werkmethoden en dergelijke.

*Externe strategiebepaling:*

hoe kunnen we als team zo goed mogelijk anticiperen op externe ontwikkelingen waarmee ons bedrijf nu mee te maken heeft?

5. maken van een actieplan met werkafspraken voor de vervolgonwikkeling
6. ten minste één follow-up gesprek in verband met het actieplan en de gemaakte afspraken. Desgewenst en desgevraagd: ondersteuning van onze kant bij implementatie in de praktijk.

## **5. DOELGROEP**

Bestaande - en nieuwe directie (en/of management) teams, projectgroepen en werkeenheden die meer resultaat willen halen uit het collegiale afstemmingsoverleg binnen hun bedrijf.

## **6. ACHTERGROND VAN MEDEWERKERS VAN ALGELUN [MKB] ADVIES**

Ons bureau biedt teammanagement onder begeleiding van ervaren organisatieadviseurs. Deze adviseurs zijn bekwaamd in het adviseren en begeleiden van teams op verschillende niveaus en het verzorgen van managementtrainingen. Daarnaast verrichten zij regelmatig opdrachten op het terrein van conflicthantering en managementcoaching.

## **7. ORIËNTATIEGESPREK EN KOSTEN**

Indien uw bedrijf geïnteresseerd is in onze advisering en ondersteuning op dit terrein, dan kunt u contact opnemen met Algelun [MKB] Advies bv te Steenwijk.

Ons algemene emailadres luidt [secretariaat@algelunadvies.nl](mailto:secretariaat@algelunadvies.nl). Meer inhoudelijke informatie en referenties treft u aan op onze website: [www.algelunadvies.nl](http://www.algelunadvies.nl).

U kunt ook direct telefonisch een afspraak maken met een adviseur van ons bureau voor een oriënterend gesprek (mobiel: 0619 95 52 87).

Uiteraard is een dergelijk wederzijds verkennend gesprek vrijblijvend en kosteloos.