

Productletter

Teamcoaching op maat voor zelforganiserende teams

Zelforganiserende teams moeten in staat zijn samen besluiten te nemen, afstemming te zoeken en elkaar als professionals aan te spreken op gedrag en resultaat. Hiervoor zijn helderheid in doelen, rollen en verantwoordelijkheden essentieel. Maar ook goede samenwerkingsafspraken, passende overlegstructuren en afspraken over voor het nemen van besluiten.

Het ontwikkelen van deze vaardigheden gaat niet vanzelf. Het is geen knop die je om kunt zetten om "het gewoon zo te gaan doen". Vaak zitten belemmerende overtuigingen in de weg of missen teamleden simpelweg de praktische tools om de samenwerking te organiseren.

Voor deze teams bieden wij ondersteuningstraject op maat aan. Wij helpen deze teams bij het creëren van helderheid (in doelen, kaders, rollen en verantwoordelijkheden) en wij leren teamleden eigenaarschap nemen, samenwerkafspraken maken, effectief overleggen en gezamenlijke besluiten nemen.

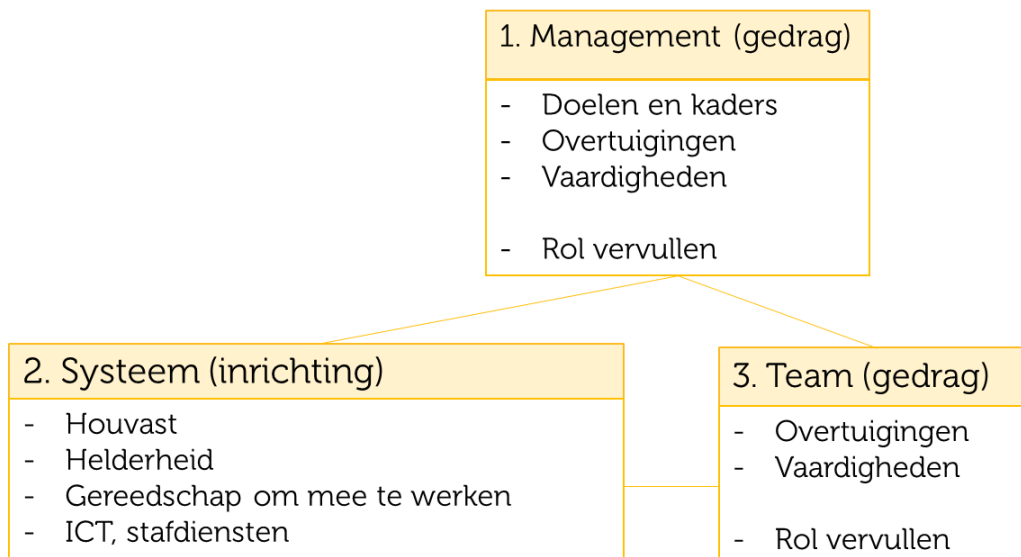
In deze productletter schetsen we de contouren en ingrediënten van een teamcoaching traject voor zelforganiserende teams.

Onze visie op Zelforganisatie

Als specialist op het gebied van teamontwikkeling, leiderschap en samenwerkingsvraagstukken, hebben wij 20 jaar ervaring in het ontwikkelen van samenwerking in organisaties. Wij creëren beweging door aan te sluiten, vragen te stellen, uit te dagen en door vaardigheden aan te leren.

Holistische aanpak

Een ontwikkeltraject gericht op het versterken van het zelforganiserend vermogen van teams, kent bij ons altijd een combinatie van 3 aandachtsgebieden:



Samen op ontdekkingsreis
(Geeldruk veranderaanpak)

Onze ontwikkeltrajecten zijn naast het trainen en coachen van een team, ook gericht op het agenderen en bespreken van ontwikkelbehoeftes richting de omgeving van het team (Bestuur, MT, stafdiensten). Het is belangrijk voor ons dat er tijdens het ontwikkeltraject een serieuze en open dialoog mogelijk is met de omgeving van het team. Dit betekent dat Bestuur, MT, stafdiensten ook onderdeel zijn van het ontwikkeltraject, kritisch naar de eigen rolinvulling kijken en bereid zijn hierin aanpassingen te maken. Mocht deze holistische aanpak u aanspreken, dan zijn wij de juiste partner om mee aan de slag te gaan.

Onze werkwijze

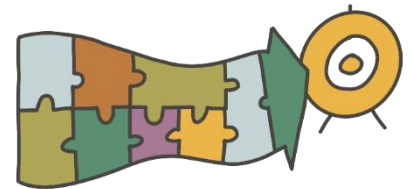
Wij geloven niet in een blauwdruk aanpak voor het ontwikkelen van teams richting volwassenheid. Wij hebben geen kant en klaar programma, passend bij elk willekeurig team. Er is, in onze ervaring, wel een aantal werkzame ingrediënten voor zelforganisatie om te ontwikkelen en eigen te maken:

- helderheid in kaders, doelen, rollen en verantwoordelijkheden;
- teamvaardigheden als opdrachtnemerschap en contracteren, effectief overleggen en besluiten nemen;
- individuele vaardigheden als je rol pakken (leiding nemen), samenwerkafspraken maken en spannende gesprekken aangaan.

Wat wij doen is het helpen van teams bij het vinden van de juiste invulling van deze elementen. Hierin geven wij advies aan het team, leren wij team vaardigheden en individuele vaardigheden aan en ondersteunen wij bij het voeren van gesprekken met de omgeving.

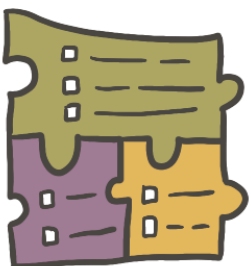
In dialoog met elk team

In een teamcoaching traject voor zelforganiserende teams, starten wij met het in kaart brengen van de huidige situatie op bovenstaande onderwerpen. Wij doen dit – in lijn met de uitgangspunten van zelforganisatie - in dialoog met het team. Zo ontstaat een helder beeld van waar teamleden staan en waar behoefte aan is.



Voorstel op maat voor elk team

Op basis van deze inventarisatie, doen wij het team een voorstel voor invulling van de bijeenkomsten. Tijdens elke bijeenkomst gaan we aan de slag met het ontwikkelen van de gewenste teamvaardigheden. Daarnaast zoomen we in op het ontwikkelen van individuele vaardigheden van elk teamlid. De echte ontwikkeling ontstaat tussen bijeenkomsten door. Hier experimenteren teams en teamleden met aangereikte methodieken en tools. Elke bijeenkomst start met het uitwisselen van ervaringen bij deze experimenten; de inzichten die naar boven komen vormen de input voor de verdere invulling van de bijeenkomst.



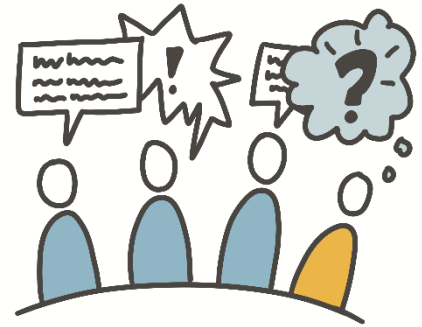
In dialoog met de omgeving

In de bijeenkomsten is ook ruimte voor het verkennen van behoeften richting de omgeving. Als kaders niet duidelijk zijn, plannen we een gesprek in met de rollen/personen die hiervoor verantwoordelijk zijn. Bij dit gesprek is de begeleider van het traject aanwezig als procesbegeleider.

Onderliggende belemmeringen adresseren

Bovenstaande aanvliegroute leidt niet automatisch tot de gewenste beweging in teams. Met name als er negatieve ervaringen zijn opgedaan met zelforganisatie, of als het systeem van zelforganisatie nog niet optimaal functioneert.

In de teams waarin dit ervaren wordt, is het belangrijk om aandacht te besteden aan belemmerende overtuigingen bij medewerkers. Deze overtuigingen, vaak onbewust, zijn ontstaan en bekrachtigd in ervaringen met de organisatie.



In deze teams besteden wij extra aandacht aan het exploreren van belemmerende overtuigingen. Deze overtuigingen kun je stap voor stap omvormen naar helpende overtuigingen. Het ontwikkelen van helpende overtuigingen vraagt tijd, aandacht en vooral positieve ervaringen.

Deze belemmerende overtuigingen kunnen overigens ook bij MT en Bestuur onbewust kleuring geven aan het leiding geven aan zelforganisatie. Als je als leidinggevende bijvoorbeeld niet gelooft dat medewerkers zelfstandig goede keuzes kunnen maken (belemmerende overtuiging) dan zal je het eigenaarschap ook niet volledig overdragen.

Opzet teamtraject

Een teamtraject heeft in basis de volgende opzet:

- Intake met het team: samen de ontwikkelfocus in kaart brengen;
- Voorstel voor ontwikkeling opmaken en aan het team voorleggen;
- 3-5 teamsessies van een dagdeel: Invulling op basis van afgestemde ontwikkelbehoefte;
- Tussentijds experimenteren op teamniveau én op individueel niveau met aangereikte methoden en vaardigheden;
- Ondersteuning bij dialoogsessie(s) tussen team en de omgeving
- Evaluatie met het team: Zelf door of behoefte aan meer ondersteuning?



Ingrediënten teamtraject

In het ontwikkeltraject zetten wij bewezen methoden en technieken in om het zelforganiserend vermogen van het team te versterken. De meest voorkomende vaardigheden waar teams behoefte aan hebben, zijn hieronder weergegeven.

Teamvaardigheden

- ✓ Opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap (contracteren)
- ✓ Helderheid creëren in doelen, kaders, rollen en verantwoordelijkheden
- ✓ Samenwerkafspraken en werkprocessen
- ✓ Evalueren en hiervan leren
- ✓ Effectief overleggen
- ✓ Als team besluiten nemen

Individuele vaardigheden

- ✓ Je rol pakken, samenwerkafspraken maken, spannende gesprekken aangaan

Mogelijke ingrediënten in het ontwikkeltraject

Thema's en vaardigheden waar we tijdens de teamsessies mee aan de slag kunnen gaan zijn:

Opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap (contracteren)

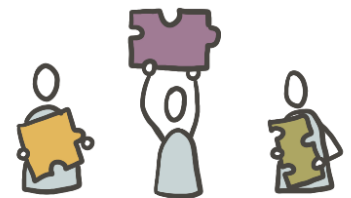
Goed opdrachtgeverschap gaat over heldere doelen en kaders aangeven én de feedback hierop vanuit de teams serieus nemen. Daarnaast gaat de opdrachtgever periodiek in gesprek met het team over de geleverde resultaten.

Goede opdrachtnemers doen hun best om de opdracht van het Bestuur/MT te zien vanuit het perspectief het grotere geheel van de organisatie. Goede opdrachtnemers stellen daarbij kritisch vragen, gaan als gelijkwaardige in dialoog met het Bestuur/MT en nemen geen opdracht aan die ze niet waar kunnen maken.

Wij leren teams op deze manier denken en handelen.

Helderheid creëren in doelen, kaders, rollen en verantwoordelijkheden

Zelforganisatie vraagt helderheid. Weten waar je van bent, waar je over gaat en waar je naartoe werkt. Heldere doelen, concrete resultaten. Dit zorgt ervoor dat je weet wat het doel is, wanneer je het 'goed' doet en wat je speelruimte is. Hetzelfde geldt voor heldere rollen en verantwoordelijkheden. Ook deze moeten duidelijk zijn, wil je als teamlid in beweging willen en kunnen komen. Deze elementen gelden zowel voor een team als voor elk individueel teamlid.

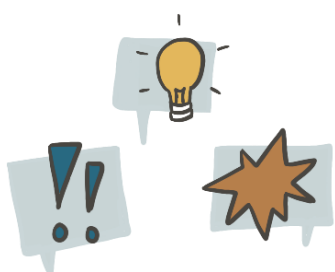


We leren teams om deze helderheid te creëren, vast te leggen en up-to-date te houden.

Samenwerkafspraken en werkprocessen

Hoe hebben we onze werkprocessen ingevuld en afgestemd? Wat werkt daarin goed en wat kan beter? En wat betekent het om een rol te hebben in het team? Hoe stemmen wij onze werkzaamheden op elkaar af? Wanneer mag je rennen en wanneer moet je eerst overleggen?

Wij helpen teams bij het bespreken van de huidige en gewenste afspraken en invulling. We adviseren hen bij het maken van kleine aanpassingen en om hiermee te experimenteren.



Evalueren en hiervan leren

Het ondergeschoven kindje van samenwerken is evaluatie. Evalueren en hiervan leren, zijn echter de hoekstenen van een succesvol team. Zeker bij het ontwikkelen van zelforganisatie – waarbij er niet één leidinggevende is, maar iedereen met gelijke invloed aan tafel zit – is evalueren een belangrijke vaardigheid. Het zorgt ervoor dat je alle meningen en perspectieven op tafel hebt.

Wij leren teams evalueren en vanuit de informatie die ontstaat, aanpassingen maken om mee te experimenteren. Wij leren teams ook hoe je de wijsheid uit evaluaties continu terug kan laten komen zodat onderliggende patronen doorbroken worden.



Effectief overleggen

Zelforganisatie vraagt regelmatige afstemming. Meer nog dan in reguliere teams. Dan is het wel zo prettig dat de overleggen effectief zijn. Dat het werk dat voor ligt, gedaan wordt. Een effectief overleg kan in 30 tot 45 minuten klaar zijn. En dan kan ieder teamlid gekregen hebben wat hij of zij nodig heeft om door te kunnen.

Effectief overleggen is een teamvaardigheid. Het vraagt dat belangrijke rollen (facilitator, secretaris) zijn belegd en mandaat hebben. Het vraagt een voorspelbare structuur, goede voorbereiding en een slimme manier van agendapunten behandelen. Hierin staat eigenaarschap centraal.

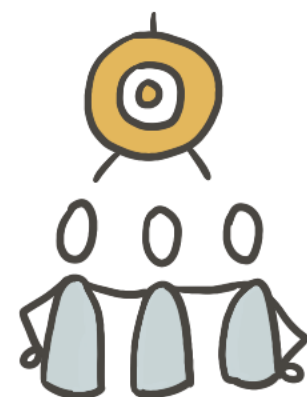
Wij gaan met een team op zoek naar de ingrediënten die voor hen in het overleg nuttig zijn. Denk aan thema's als *verbinden, voortgang lopende projecten, ingebrachte agendapunten behandelen, successen delen en evaluatie*. Vervolgens gaan we experimenteren met deze structuur en de rollen.

Als team besluiten nemen

Hoe neem je besluiten waar iedereen (voldoende) achter staat? En hoe zorg je ervoor dat besluitvorming geen eindeloos proces is. Bij zelforganisatie zijn verschillende vormen van besluitvorming mogelijk:

- Besluitvorming op basis van de Consent methode ("ik ben niet tegen")
- Besluitvorming op basis van de Adviesmethode ("ik heb iedereen gehoord")
- Besluitvorming op basis van Integratie van bezwaren ("ik ben aan boord, als...")
- Besluitvorming op basis van Deep Democracy ("iedereen staat erachter")

Elke methode heeft voor- en nadelen. Wij adviseren teams – op basis van de bestaande structuur die wordt gehanteerd, de werkzaamheden en het type mensen – over de meest passende methode voor het team. Wij laten het team experimenteren met de gekozen methode. Wij helpen om de methode bij te schaven zodat hij goed past bij de behoefte van het team. Want de methode staat niet centraal, maar dient als uitgangspunt om eigen te maken.



Individuele vaardigheden

Je rol pakken, samenwerkafspraken maken, spannende gesprekken aangaan

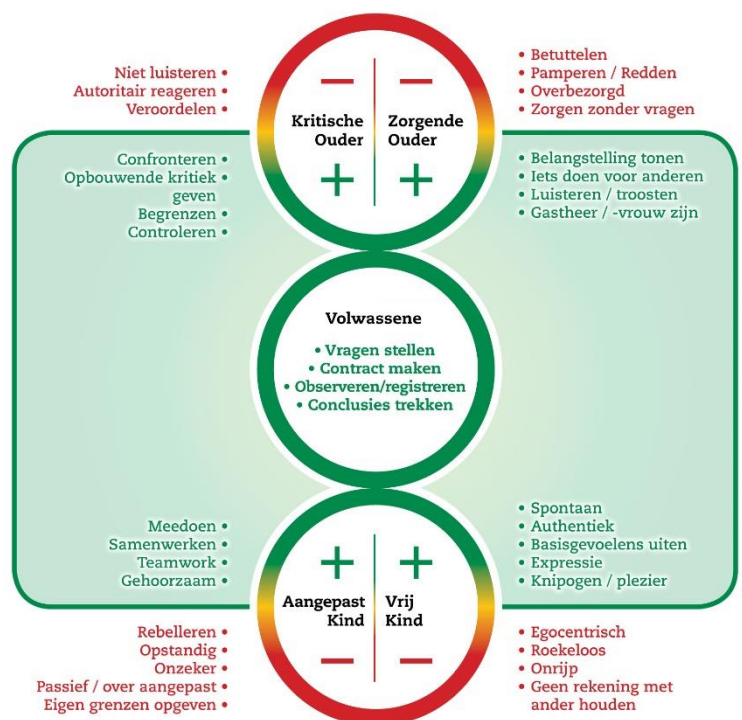
Dit zijn voorbeelden van vaardigheden die individuele teamleden te ontwikkelen hebben om zelfstandig en in goed contact met elkaar te werken. Hierin maken wij gebruik van modellen en werkvormen uit de Transactionele Analyse. Transactionele Analyse, kortweg TA, is een praktische theorie over gedrag en communicatie. TA leent zich voor training, coaching en zelfontwikkeling. De modellen en begrippen zijn eenvoudig en bruikbaar als je jezelf beter wilt begrijpen. Maar ook geschikt als je effectiever wilt omgaan en communiceren met anderen.

Een centraal concept uit de TA is de Integreerde Volwassene. Een hiërarchisch systeem is gebaseerd op een Ouder-Kind verhouding. Vaak komt een organisatie uit een hiërarchisch verleden, en hebben medewerkers in hun opvoeding geleerd in de Ouder-Kind dynamiek te functioneren.

Zelforganisatie vraagt echter een houding van Volwassene tot Volwassene. Deze houding, met bijpassend gedrag, wordt zichtbaar in het groene gebied hiernaast.

Wij helpen teamleden bij het ontwikkelen van overtuigingen en vaardigheden in lijn met deze Volwassene positie.

Integreerde Volwassene



Mensen in Bedrijf



Dit voorstel wordt je aangeboden door de teamexperts van Mensen in Bedrijf.

Wij zijn sinds 2003 het expertisebureau op het gebied van teamontwikkeling, leiderschap en samenwerkingsvraagstukken. Het is onze missie teams in organisaties te helpen effectiever te functioneren. Wij doen dat met behulp van rake interventies zoals training, teambuilding, procesbegeleiding en coaching. Onze klanten kiezen voor ons, omdat ze zien dat wij teams werkelijk verder helpen op een gefundeerde, betrouwbare en trefzekere manier.

Contact

Past dit ontwikkeltraject voor een of meerdere teams binnen jouw organisatie?

Neem dan vrijblijvend contact op met Thijs Rijnbergen via 0348-761034, of stuur een e-Mail naar thijs@menseninbedrijf.com.

Thijs Rijnbergen



Organisatiepsycholoog

Werkt met passie als procesbegeleider en trainer. Thijs gelooft in de kracht van werken in het hier-en-nu en zet dit veelvuldig in tijdens training en teamontwikkeling. Hij is gespecialiseerd in methodiek en technieken gericht op het versterken van zelforganisatie. Thijs is auteur van Tools voor Teams en heeft een aantal inspiratieboeken geschreven waaronder "Lessen over zelfsturing", "Inspiratiegids voor zelforganiserende teams" en de "Praktijkgids voor zelforganisatie".