

6.5

ZELFSTURENDE TEAMS

De **arbeidsmarkt** staat voor grote uitdagingen:

- Vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen.
- De War for Talent aanpakken.
- Een antwoord bieden op de toenemende diversiteit.
- Langer, gemotiveerd én gezond aan de slag kunnen blijven.

De realiteit van de arbeidsmarkt dwingt organisaties om hun personeelsbeleid op een creatieve manier te organiseren. Teams kunnen hierbij de sleutel vormen. Teams zouden voldoende veerkrachtig moeten zijn, zowel om medewerkers met veel mogelijkheden de kans te bieden om hun talenten te ontplooien als om medewerkers met minder mogelijkheden op te vangen en te laten groeien in een uitdagende leeromgeving. Een organisatie leert op die manier anders naar de arbeidsmarkt te kijken.



Organisaties kunnen inspelen op deze arbeidsmarkttrends door meer bevoegdheden naar de werkvloer te brengen aan de hand van **zelfsturende teams**.

DEFINITIE:

“Een zelfsturend team is een vaste groep van medewerkers, die **gezamenlijk verantwoordelijk** zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen. 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.”⁽¹⁾

In een zelfsturend team werken de medewerkers aan een **afgeronde taak** met daarin relatief grote verantwoordelijkheid en **taakautonomie**. De leidinggevende moet hierbij naast zijn rol van expert ook als **coach** fungeren.

IS UW ONDERNEMING KLAAR VOOR ZELFSTURENDE TEAMS?

Toets uw organisatie af aan de hand van onderstaande ontwerpprincipes⁽²⁾ en criteria.

Is de teamtaak zo compleet mogelijk en kan deze aan een meetbaar resultaat worden gekoppeld?

Het team moet een afgebakende en herkenbare bijdrage aan de organisatie leveren en in die zin zo weinig mogelijk afhankelijk zijn van andere teams.

Vertonen de taken van de teamleden onderlinge afhankelijkheid?

Door deze onderlinge afhankelijkheid van elkaar wordt het functioneren als team bevorderd. Zelfs in jobs die individueel worden uitgeoefend (dienstcheques, callcenter, ...) kan men dit stimuleren door bv. samen de werkplanning of verlofregeling op te stellen.

1: Van Amelsvoort, P. & Scholtes, G. (2000). Zelfsturende teams, ontwerpen, invoeren en begeleiden. Vlijmen: ST-groep.

2: Van Hootegem, G., Van Amelsvoort, P., Van Beek, G. & Huys, R. (2008). Anders organiseren & beter werken. Acco Leuven..



Zijn de teamleden voor meerdere taken inzetbaar?

Wisselingen in werkaanbod, afwezigheid van teamleden, ... kunnen op die manier door het team zelf worden opgevangen. Het opstellen van een polyvalentie- of competentiematrix kan hierbij een handig hulpmiddel zijn. Let wel, het is een van de grootste misvattingen van zelfsturende teams dat elke teamlid alle taken moet kunnen uitvoeren. Bij de werkverdeling houdt men best rekening met volgende factoren:

- Voorkom dat het team kwetsbaar is bij afwezigheden.
- Benut de verschillende kwaliteiten binnen het team optimaal.
- Zorg voor voldoende specialisme en diepgang.
- Zorg ervoor dat alle teamleden voldoende kennis hebben van elkaars werkzaamheden.
- Heb oog voor ontwikkelingsmogelijkheden.
- Voorkom eenzijdige belasting.
- Verdeel de leuke en minder leuke klussen op een eerlijke manier
- Zorg ervoor dat statusverschillen de teamwerking niet dwarsbomen.

Hoeveel teamleden telt het team?

Minimum 4 en maximum 20 is het devies. Een teamgrootte van 8 tot 12 personen blijkt voor het teamfunctioneren optimaal te zijn. Het is geen toeval dat voetbal met 11 wordt gespeeld.

Beschikt het team over voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de teamtaak zo zelfstandig mogelijk te kunnen uitvoeren?

U kan de zelfstandigheid van een team vaststellen door bij elke regeltaak (planning, kwaliteit, controle, problemen oplossen, etc.) na te gaan of het team geen enkele invloed mag uitoefenen, enkel mag adviseren, in overleg mag beslissen of volledig zelfstandig mag beslissen.

Verzorgt het team zoveel als mogelijk zelf de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving?

Bij een effectief team is er sprake van rechtstreekse afstemming tussen teamleden en tussen teams. De coördinatie hiervan kan worden opgenomen door:

- De vaste teamcoach die het aanspreekpunt is voor alle teamleden, de woordvoerder naar buiten is en de interne coördinatie en besluitvorming bewaakt.
- De roterende teamcoach. Hierbij ligt de nadruk eerder op de rol dan op de functie: in de praktijk is het goed te streven naar 3 teamleden die de coördinatorrol op zich kunnen nemen.
- De sterrolhouder. Hierbij worden de coördinatie taken (bv. planning, voorbereiding, personeel, kwaliteit en financiën) toegewezen aan verschillende teamleden.

Beschikt het team over eigen middelen & informatie en werkt het in dezelfde ruimte?

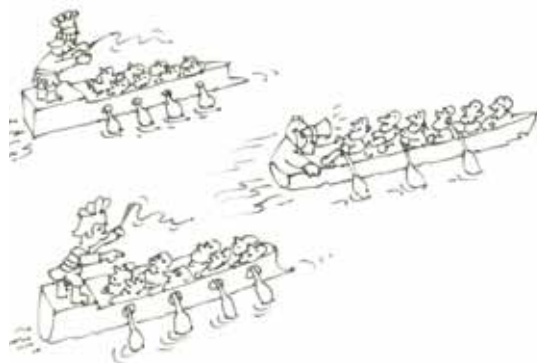
Voor veel medewerkers vergroot dit immers het gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid.

Sluiten de besturingssystemen (zoals planningsystemen, kwaliteitsprocedures en de budgetteringsmethodiek) aan op de zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team?

Bij het sturen van het team naar de resultaten is het van groot belang oog te hebben voor de spanning die er kan zijn tussen het eigenbelang van het team en het afdelings- of organisatiebelang.

Sluit het beloningssysteem aan op het teamwerk?

Richt het beloningssysteem zodanig in dat het de leden uitdaagt een bijdrage te leveren aan het groepsproces, maar tevens de teamleden individueel prikkelt zich verder te ontwikkelen.





MOGELIJKE VALKUILEN BIJ TEAMWERK⁽³⁾:



- **Medewerkers met minder (of beperkte) mogelijkheden** hebben meer kans om uit de boot te vallen. Specifieke aandacht en extra ondersteuning is nodig.
- De **verantwoordelijkheid** wordt gedeeld onder de teamleden, maar niemand is nog verantwoordelijk voor het geheel.
- **Groepsdenken**: er wordt een sterke groepsnorm/identiteit ontwikkeld die probeert om conflicten te minimaliseren.
- **Beslissingsparadox**: het team neemt beslissingen waar niemand van het team het mee eens is.
- **Free riding**: een teamlid surft intentioneel mee op de energie van de andere teamleden.
- **Dominantie**: de gesprekken in het team worden gedomineerd door één teamlid en diens mening. Anderen komen niet 'echt' aan bod.
- **Conflict escalatie**: verschillen(de meningen) worden op de spits gedreven, de communicatie wordt oppervlakkiger en defensiever en het functioneren van het team vermindert radicaal. Uiteindelijk moeten er bepaalde teamleden inbinden of vertrekken.



TIPS:

- **KWIC toolbox: handvaten voor zelfsturende teams**
Voka ontwikkelde in 2010 samen met 25 ondernemingen een toolbox met **17 bruikbare instrumenten** voor leidinggevenden van autonome teams. Deze instrumenten, gevalideerd door het Europees Sociaal Fonds (ESF) laten ondernemingen toe zelf hun organisatie verder uit te bouwen naar zelfsturende en autonome teams. U kan alle instrumenten downloaden via www.kwic.be.
- **Flanders Synergy**
Flanders Synergy promoot, bevordert en initieert innovaties op vlak van arbeidsorganisatie in Vlaamse ondernemingen met het oog op meer slagvaardige organisaties én een betere kwaliteit van de arbeid. Op hun website (www.flanderssynergy.be) kan u meer info terugvinden over zelfsturende teams binnen de context van **innovatieve arbeidsorganisatie**.

3: Decuyper, S., Dochy, F. & Van den Bossche, P. (2010), Teamleren. De sleutel tot effectief teamwerk.