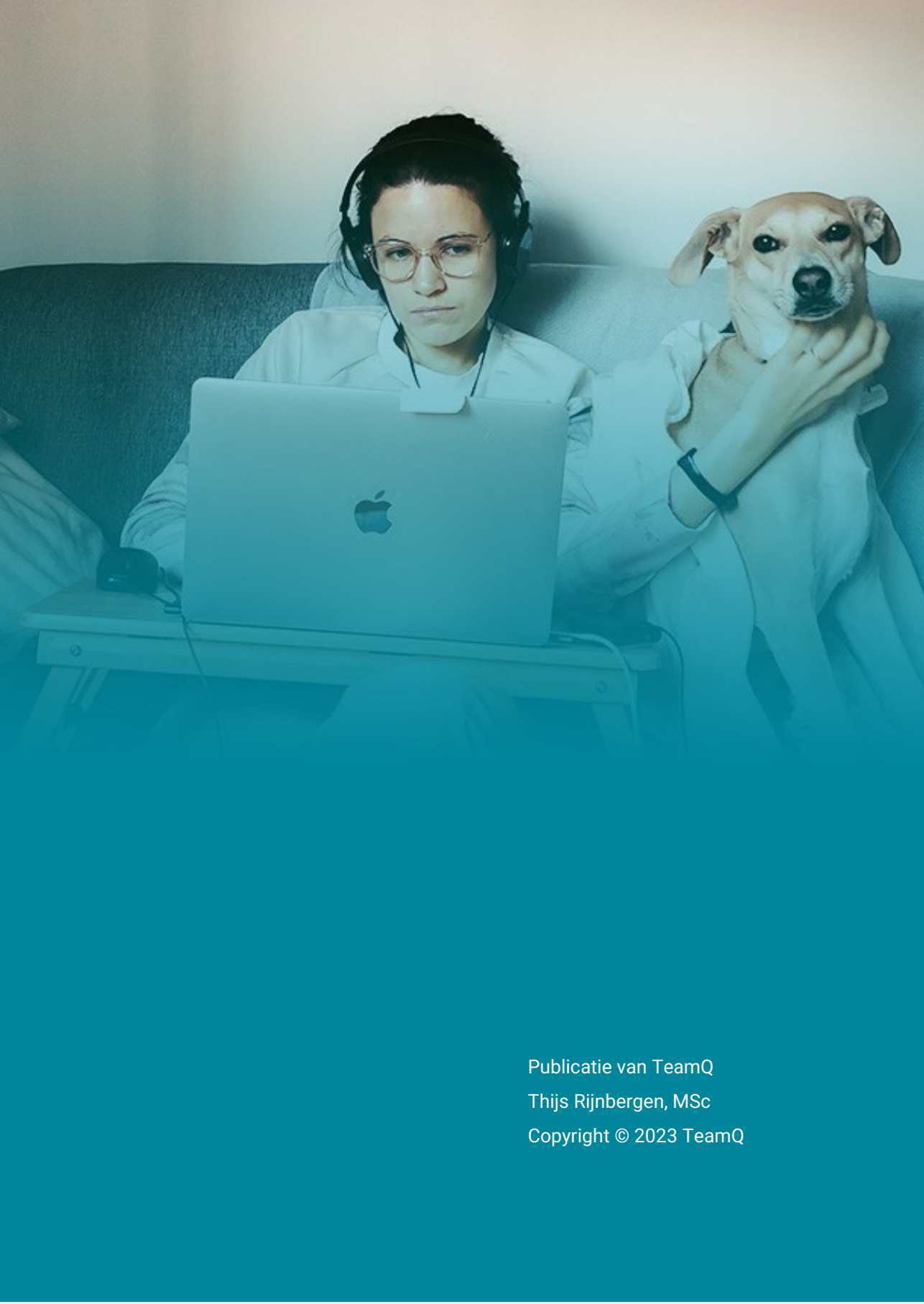


# Inspiratiegids zelforganiserende teams



Zo doe je dat!

**teamQ**



Publicatie van TeamQ

Thijs Rijnbergen, MSc

Copyright © 2023 TeamQ


# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
Inleiding .....	5
Een praktische gids .....	5
Bronvermelding .....	6
<b>Zelforganisatie .....</b>	<b>7</b>
Wat is het eigenlijk .....	7
Werkzame ingrediënten .....	8
Let wel: Het ontwikkelen naar zelforganisatie kost tijd.....	8
Wanneer 'ben je er' .....	9
<b>Een goede basis .....</b>	<b>10</b>
Kaders creëren een veilig speelveld .....	10
Wat te doen bij onduidelijke of niet-helpende kaders.....	11
Doelen geven richting .....	11
Casus: Sturen via doelen.....	13
<b>Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.....</b>	<b>15</b>
Een volwassen relatie van wederzijdse afstemming.....	15
Illustratie: opdrachtgever-opdrachtnemer relatie .....	15
Hoe ontwikkel je opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap .....	17
Goed opdrachtnemerschap.....	17
<b>Rollen en verantwoordelijkheden .....</b>	<b>19</b>
Wat zijn rollen en hoe werken ze.....	19
Voorbeeld slechte rolbeschrijving.....	21
Voorbeeld betere rolbeschrijving .....	21
Veel voorkomende rollen .....	22
Tot slot over rollen .....	22



<b>Samenwerkafspraken .....</b>	<b>24</b>
Weten wat je kan verwachten .....	24
Afspraken over rechten en plichten van een rol.....	25
Voorbeelden van samenwerkafspraken .....	26
Voorbeeld van een spanning die leidt tot een werkafpraak .....	26
<b>Structuren voor overleg.....</b>	<b>28</b>
Het Tactisch overleg.....	28
Rollen in het tactisch overleg.....	29
Structuur van een tactisch overleg .....	29
<b>Structuren voor besluitvorming.....</b>	<b>32</b>
Hoe neem je samen besluiten .....	32
Besluitvorming op basis van de Consent methode .....	33
Ronde 1: Beeldvorming: .....	34
Tip: Maak gebruik van handgebaren .....	36
Tip: Zorg voor een inhoudelijke verslaglegger .....	36
Integratieve Besluitvorming .....	37
<b>Creëer een cyclus van werken én ontwikkeling .....</b>	<b>40</b>
Werken aan de organisatie .....	40
Werken aan de organisatie gaat over.....	40
De cyclus van ontwikkelen kan er als volgt uitzien: .....	40
Creëer ontwikkelinformatie .....	41
De thema's van de scan zijn:.....	41
<b>Over TeamQ .....</b>	<b>43</b>



A hand holding a compass against a background of a cloudy sky and water. The compass is open, showing the needle pointing towards the top. The background is a soft-focus landscape with a blue sky and water.

# Wat zijn de werkzame ingrediënten voor zelforganiserende teams?

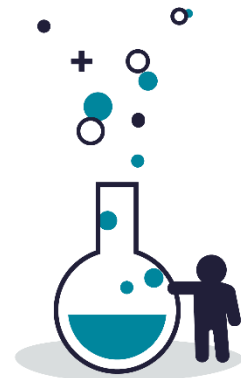
**Ontdek wat werkt!**

# Inleiding

## Een praktische gids

Deze inspiratiegids biedt een praktische gids met tips voor het bouwen aan zelforganiserende teams. Het doel van deze inspiratiegids is om je kansrijke ingrediënten voor zelforganisatie voor te leggen en je te helpen deze op eigen wijze toe te passen.

Op eigen wijze, want het is belangrijk om te beseffen dat deze inspiratiegids geen blauwdruk is voor zelforganiserende teams. Elke organisatie en elk team heeft een eigen cultuur, structuur en historie. Elk startpunt is anders. Het bouwen van een succesvol zelforganiserend team is daarom altijd een zoektocht met als centrale vraag: "Wat werkt bij ons?".



Gelukkig zijn er al veel teams en denkers jullie voorgegaan. Zo zijn er frameworks zoals *Holacracy* en *Sociocratie 3.0* om inspiratie uit te halen.

Daarnaast is zelforganisatie natuurlijk altijd al een thema geweest. Het ultieme doel van teamontwikkeling is om een zelfstandig handelend team te creëren.

## Bronvermelding

Deze inspiratiegids is ontstaan en samengesteld uit onze 20 jaar ervaring in het begeleiden van teams. Als specialist in het ontwikkelen van teams en leiderschap hebben wij ons altijd ingezet om de zelfstandigheid van teams te maximaliseren. In deze gids plukken jullie hier de vruchten van.

Naast onze eigen ervaring putten we in deze inspiratiegids ook uit de kennis die in ons vakgebied door anderen is gecreëerd rondom zelforganisatie.

In deze inspiratiegids vind je verschillende structuren uit onderstaande literatuur. Mocht je je verder willen verdiepen in dit thema, dan zijn dit boeken die wij van harte aanbevelen.

[Sociocratie 3.0 - De businessnovelle die het beste uit mens en organisatie haalt](#)

Jef Cumps (2018)

[Getting teams done - Een praktische methode voor teamproductiviteit](#)

Diederick Janse & Marco Bogers (2013)

[Tools voor teams - De toolbox voor succesvolle samenwerking](#)

Jaco van der Schoor & Thijs Rijnbergen (2016)

[Besluit met CONSENT - Handboek voor effectief en gelijkwaardig samenwerken binnen bedrijven, organisaties en teams](#)

Baudy Wiechers & Rachel Kruk (2017)

[Teamontwikkeling en leidinggeven](#)

Goof van Amelsvoort, Jos van Jaarsveld (2001)



# Zelforganisatie

## Wat is het eigenlijk

Iedereen praat erover. Zelforganisatie. Je komt de term regelmatig tegen in kranten en bijvoorbeeld in vacatures: We werken in “zelforganiserende teams”. Op de werkvloer kan de term ook gebruikt worden, alsof we dan weten waar het over gaat.

Zelforganisatie is echter een containerbegrip waar veel verschillende invullingen voor bestaan. Wat de verschillende perspectieven gemeen hebben, is dat beslissingsbevoegdheid laag in de organisatie is belegd.

In het beste geval gaat het om bevoegdheden op de werkzaamheden waar de professionals ‘op de vloer’ daadwerkelijk behoefte aan hebben om hun primaire taak te vervullen. Bijvoorbeeld *goede zorg leveren voor een betaalbare prijs of wendbare en veerkrachtige studenten opleiden*.

Om deze beslissingsbevoegdheid in goede banen te leiden wordt gezocht naar structuren die houvast, helderheid en veiligheid bieden om keuzes te maken en te handelen.

In deze inspiratiegids bespreken we een aantal van deze structuren. Wij noemen het *werkzame ingrediënten*. Want het is belangrijk om te beseffen dat er geen one-size-fits-all systeem is wat je op ‘blauwdruk-achtige’ wijze kunt uitrollen. Zo’n methode gaat in tegen de essentie van zelforganisatie. Dus experimenteer en bouw voort op wat bij jullie werkt.

**Samen ontdekken wat werkt, is misschien wel de belangrijkste voorwaarde voor het succesvol ontwikkelen van zelforganiserende teams.**





## Werkzame ingrediënten

In mijn rol als teamcoach en adviseur heb ik in verschillende organisaties mee mogen denken over het ontwikkelen van zelforganiserende teams. Dit waren kleine en grote organisaties, van de zorg tot de zakelijke dienstverlening en van kinderdagverblijven tot hogescholen. Hoe verschillend deze organisaties ook zijn in structuur en cultuur, er was altijd een bewuste invulling van de volgende elementen:

- Helderheid in bedoeling, kaders en doelen
- Opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap
- Rollen met doelen en verantwoordelijkheden
- Samenwerkafspraken rondom rollen, mandaat en afstemming
- Slimme structuren voor overleg
- Slimme structuren voor besluitvorming
- Een cyclus voor werken aan de organisatie

In deze inspiratiegids leggen we uit hoe deze ingrediënten werken. Je moet er vervolgens zelf mee gaan experimenteren om te vinden wat voor jullie team of organisatie werkt.

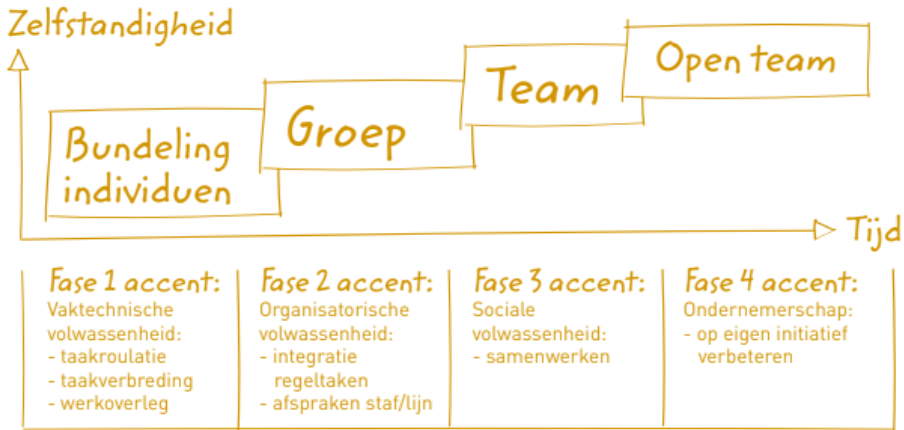
### **Let wel: Het ontwikkelen naar zelforganisatie kost tijd**

Zelforganiserend werken vraagt een fundamenteel andere manier van denken over werk en samenwerken. Het ontdekken en eigen maken van nieuwe overtuigingen en vaardigheden kost tijd en aandacht. De ervaring leert dat het één tot twee jaar duurt voordat deze manier van werken echt ingeburgerd is.



## Wanneer 'ben je er'

Zelforganisatie kent in principe geen eindpunt; geen moment dat het 'klaar' is. Maar er is wel iets te zeggen over de mate van ontwikkeling van een zelforganiserend team. Is het los zand, heb je de basis op orde of functioneer je als een hoogwaardig eenheid. Het model van Amelvoort en Jaarsveld (2000) geeft hier taal en beeld aan.



Fasemodel voor teamontwikkeling uit: 'Teamontwikkeling en leidinggeven, P. van Amelvoort en J. Jaarsveld, 2000'

1. **Bundeling van individuen;** Ieder voert z'n eigen taak uit, er is weinig onderlinge afstemming, overleg heeft weinig interactie.
2. **Groep;** Het team verdeelt taken en organiseert samen het werk. Dit lukt zolang er geen conflicten ontstaan; dan lopen ze vast.
3. **Team;** In de derde fase werkt het team effectief samen. Ze spreken elkaar aan op afspraken, coachen elkaar, en geven elkaar feedback. Ze lossen onderlinge conflicten zelf op.
4. **Open team;** In de laatste fase zijn teams ook in staat om hun omgeving goed te managen. Ze zijn initiatiefrijk naar andere teams en spelen zelfstandig in op kansen in de markt. Ze zijn in staat om beslissingen te nemen waarin het eigen belang, het teambelang én het organisatiebelang goed zijn afgewogen.

# Een goede basis

## Kaders creëren een veilig speelveld

Kaders zijn grenzen die ruimte geven. Ze zorgen voor duidelijkheid en daarmee voor veiligheid.



### The Playground Study

Het effect van kaders op gedrag

<https://lnkd.in/e2T5yCQN>

Uit dit speeltuin-experiment weten we dat te veel vrijheid juist beperkend kan werken. Een belangrijke hefboom op weg naar zelforganisatie is dan ook het stellen van duidelijke kaders.

## Kaders bieden veiligheid

Traditionele hiërarchie biedt namelijk veel veiligheid om leiding te nemen. Je weet wat je in je rol mag. Als leidinggevende mag je knopen doorhakken, de vergadering leiden, medewerkers beoordelen, enzovoort. Doordat je die macht vanuit het systeem hebt gekregen (toen je de functie van leidinggevende kreeg) kun je de rol makkelijk uitvoeren. Iedereen verwacht het namelijk van je en kijkt niet raar op als je opeens een knoop doorhakt.

Om binnen zelforganisatie leiding te nemen (namelijk om zelf te organiseren, zelfstandig knopen door te hakken, te onderhandelen over opdrachten van bovenaf), is ook veiligheid nodig. Misschien wel meer veiligheid dan in het hiërarchische systeem. Want in het hiërarchische systeem zit veiligheid ingebakken door de impliciete overtuigingen die we allen hebben over hiërarchie (in essentie: leidinggevende bepaalt, medewerker voert uit). In het zelforganisatie systeem moet veiligheid op een andere manier worden gecreëerd.



De centrale vraag is: hoe creëer je die broodnodige veiligheid? Dit doe je onder andere door helpende kaders. Kaders creëren het speelveld.

### Voorbeelden van kaders zijn

- Er moet in de hele school een eenduidig pestbeleid worden gehanteerd;
- Elke medewerker mag tot €2000 per jaar opleiding inkopen;
- Elke maand moeten minimaal 500 licenties worden verkocht;
- Teams mogen zelfstandig nieuwe medewerkers aannemen.

## **Wat te doen bij onduidelijke of niet-helpende kaders**

Het is niet ongebruikelijk dat de kaders nog niet duidelijk of helder genoeg zijn. Zo bespeur ik soms een terughoudendheid van managers op het geven van kaders, vanuit de gedachte dat dat beperkend werkt.

Ook komt het voor dat er wel kaders gegeven zijn, maar dat jij als professional of jullie als team daar niet mee geholpen zijn. Kaders moeten aansluiten bij de bedoeling en het dagelijkse werk. Ze moeten ruimte geven om te handelen.

Als je als team merkt dat de kaders waarbinnen je werkt niet duidelijk of helpend zijn, is het belangrijk om hierover met het management in gesprek te gaan.

## **Doelen geven richting**

Om als professional of als team veilig te kunnen ondernemen, is het essentieel dat je weet waar jouw activiteiten toe moeten leiden. Je moet het doel kennen waar je naartoe werkt. Het doel van de organisatie, het doel van het team en de doelen van de rol(len) die elk teamlid vervult.

Met een hiërarchie van doelen wordt bedoeld: Organisatiedoelen bepalen teamdoelen; teamdoelen bepalen individuele (rol)doelen.



Zelforganisatie is als het ware een hiërarchie van doelen. Door doelen af te spreken, kun je mensen de ruimte geven om op eigen wijze aan die doelen te werken.

- Doelen zijn het houvast van medewerkers, om te bepalen of ze de juiste dingen aan het doen zijn;
- Doelen zijn het houvast van managers, om over in gesprek te gaan als ze iets willen bijsturen of aanwakkeren;
- Door in gesprek te gaan over doelen en daarop te sturen, kan je het hoe (de organisatie van werkzaamheden om de doelen te bereiken) bij het team laten.

#### Voorbeelden van doelen zijn

- Het ontwikkelen van wendbare en veerkrachtige studenten;
- Het leven van mensen die levenslang van zorg afhankelijk zijn prettiger maken op een economisch verantwoorde manier;
- Een team zijn waarin we prettig samenwerken;
- Cursisten op een klantvriendelijke en efficiënte manier opleiden;
- Zorgen dat alle materialen voor de training Heftruckmonteur up-to-date zijn.



## Casus: Sturen via doelen

Op een afdeling van zelforganiserende teams is de rol teamcaptain belegd bij Helena. In haar rol heeft zij als doel *“Een goed functionerende afdeling die klanten op professionele wijze adviseert”*. Een van haar verantwoordelijkheden is dan ook: *Teams bevragen en ondersteunen zodat ze prettig en professioneel functioneren.* In een van de teams is al enige tijd onrust. Geroddel, onderlinge irritaties. De prestaties lijden er niet echt onder, iedereen doet nog steeds z'n werk. Maar het team staat wel onder druk, teamleden klagen over elkaar en er is zelfs al een teamlid dat zich enkele dagen heeft ziekgemeld.

Helena moet hier iets mee en heeft al verschillende ideeën geopperd:

- Plan een teamdag om hierover met elkaar in gesprek te gaan. Vraag er een teamcoach bij als jullie daar behoefte aan hebben;
- Maak samenwerking bespreken een vast punt op de weekagenda;
- Ga eens samen uit eten, gewoon gezellig.

Ze merkt echter dat het team voor elk voorstel wel een reden vindt om het niet te doen. Of ze zeggen *“daar zullen we eens over nadenken”*, waarna het stil valt. Helena bespreekt deze situatie met een coach. Ze komt erachter dat ze op het hoe is ingestoken. Advies is om op de doelen te gaan zitten en de verantwoordelijkheid voor het Hoe bij het team te laten.

Concreet heeft ze als afstemming met het team het teamdoel *“een prettige en constructieve werksfeer”* laten toevoegen. Vervolgens heeft ze aan het team gevraagd met een plan te komen om hieraan te werken. Het team komt nu wel in beweging en schakelt na overleg een teamcoach in.



### Aantekeningen | Doelen en kaders

A series of horizontal lines for taking notes.



# Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap

## Een volwassen relatie van wederzijdse afstemming

Bij zelforganisatie ontstaat er tussen partijen in de organisatie een relatie die zich het beste laat omschrijven als die van opdrachtgever en opdrachtnemer.

In de hiërarchische setting bepalen managers de opdracht en voeren medewerkers uit. Dit is uiteraard wat kort door de bocht, maar illustreert de essentie van de relatie. Baas en uitvoerder. Ouder en kind. Natuurlijk wordt er overlegt over taken, maar het onderliggende uitgangspunt is: je gaat doen wat de manager (bestuurder, teamleider enz.) wil; Je mag er best over in gesprek gaan, maar hij of zij heeft 'het laatste woord'.

Bij zelforganisatie wil je toe naar een relatie van gelijkwaardige partners. In de psychologie wordt dit gekarakteriseerd als een Volwassene-Volwassene relatie. Twee partijen die wellicht een andere rol hebben, maar die elkaar niks kunnen opleggen.

### **Illustratie: opdrachtgever-opdrachtnemer relatie**

**Stel:** Ik (opdrachtgever) vraag een schilder mijn huis te schilderen. Ik bepaal de kleur en geef aan dat ik wil dat het huis voor de winter geschilderd is en dat het binnen een week klaar moet zijn.

De schilder (opdrachtnemer) geeft aan dat hij de kleur kan regelen maar dat hij pas in de lente tijd heeft en dat hij als zelfstandige 2 weken nodig heeft. Onder die voorwaarden kan hij leveren. Aan mij de keus.

In dit voorbeeld komt de essentie van de relatie naar voren: De opdrachtgever heeft een behoefte, de opdrachtnemer geeft aan onder welke omstandigheden hij de opdracht (al dan niet) aan kan nemen. Ik zou kunnen onderhandelen, bijvoorbeeld





door te onderzoeken of het mogelijk is om een extra schilder aan te trekken waardoor het wellicht wel binnen de week en voor de zomer kan. En de schilder kan de opdracht na afweging toch aannemen als hij in het weekend mag doorwerken.

Deze manier van afstemmen zorgt ervoor dat de schilder een opdracht aanneemt waar hij achter staat en die hij denkt waar te kunnen maken. Zo werkt het ook in zelforganiserende teams. Door de autonomie van een team serieus te nemen, wordt eigenaarschap gecreëerd.

In de praktijk van organisaties die met zelforganiserende teams én een managementlaag erboven werken, is deze manier van werken vaak een uitdaging. Managers of bestuurders hebben het soms niet eens door dat een team een opdracht of teamdoel aanneemt waar ze eigenlijk niet achter staan. Of er wordt vanuit de supportorganisatie (HR of Finance) een werkmethode opgelegd aan teams.

Daarom is het voor teams belangrijk om grenzen aan te geven (zeg regelmatig nee) en te onderhandelen over teamdoelen en opdrachten. Dit gesprek aangaan kan best moeilijk zijn. Vraag een teamcoach om hulp, of bespreek je ervaringen in een informeel koffiemoment met een vertrouwde manager.



## Hoe ontwikkel je opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap

Goed opdrachtgeverschap gaat over heldere doelen en kaders aangeven én de feedback hierop vanuit de teams serieus nemen. Daarnaast heeft de opdrachtgever een coachende rol te vervullen, antwoorden niet voor te kauwen, maar het team te helpen en te leren om zelf antwoorden te vinden.

- ✚ Bespreek deze rolverdeling met elk team. Start met wat zij van jullie als management in de rol van opdrachtgever mogen verwachten. Geef daarna aan wat jullie van het team in de rol van opdrachtnemers verwachten en ga hierover in gesprek.

### Goed opdrachtnemerschap

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

- ✚ Bespreek deze rolverdeling met het management. Start met wat zij van jullie als team in de rol van opdrachtnemer een prettige manier van afstemmen vinden. Geef daarna aan wat jullie van het management in de rol van opdrachtgever verwachten en ga hierover in gesprek.





# Rollen en verantwoordelijkheden

Een veel voorkomende manier van werken in zelforganiserende teams, is het gebruik van rollen. Een goed geformuleerde en op de praktijk afgestemde rol geeft helderheid over wat er van je verwacht wordt en wanneer je je werk goed doet. Hoe belangrijk deze helderheid is, wordt duidelijk in onderstaand nieuwsbericht:

## **Ambtenaren in Leiderdorp vaker en langduriger ziek dan elders**

*De ambtenaren die wel aan het werk zijn, zijn vaak ontevreden. De in 2017 ingevoerde 'zelfsturende teams' zijn een belangrijke bron van die ontevredenheid. De medewerkers van Leiderdorp weten niet wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn en ze missen leidinggevenden die prioriteiten stellen en met wie zij hun problemen kunnen bespreken.*

Bron: [https://www.leidschdagblad.nl/cnt/dmf20220909\\_58327530](https://www.leidschdagblad.nl/cnt/dmf20220909_58327530)

## **Wat zijn rollen en hoe werken ze**

Binnen zelforganisatie heb je het werk met elkaar te organiseren om je doelen te bereiken. Door hier structuur in aan te brengen, ontstaat duidelijkheid over wie wat doet en wat je van elkaar mag verwachten.

Een teamlid kan een of meerdere rollen vervullen.



## **Werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden, kunnen worden onderverdeeld in 3 soorten:**

- Een Actie (eenmalige actie)
- Een Project (eenmalig uitvoeren van aantal acties)
- Een Rol (Periodiek terugkomende activiteiten)

Werkzaamheden die periodiek terugkomen, worden binnen zelforganisatie geclusterd in een Rol. De rol sluit precies aan bij wat er in het moment nodig is om het doel van het team en/of de organisatie te behalen.

### **Een rol heeft (minimaal):**

- Een doel
- Een of meerdere verantwoordelijkheden

### **Als je een rol op je neemt, krijg je de verantwoordelijkheid om alles te doen wat binnen je vermogen ligt, om het doel van de rol waar te maken.**

- Je weet waar je naartoe werkt
- Je hebt mandaat om te handelen
- Je weet welke verantwoordelijkheden er bij jouw werk horen
- Je hebt houvast als onduidelijkheid ontstaat over wie wat doet

Het is belangrijk dat de rollen exact passen bij het werk dat op dat moment gedaan moet worden. Is dit niet het geval, dan moeten de rollen daarop worden aangepast.

Het is belangrijk dat een rol een duidelijk doel heeft en dat de verantwoordelijkheden van een rol concrete activiteiten zijn. Vermijd vage omschrijvingen en containerbegrippen.



## Voorbeeld slechte rolbeschrijving

Rol:	Teamcoach
Doel	Zelforganisatie
Verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Inventariseren wat er nodig is om zelforganisatie te verbeteren</li><li>✓ Plannen en organiseren van activiteiten</li><li>✓ Evalueren</li><li>✓ Overleg en Besluitvorming</li><li>✓ Conflicten tussen teamleden oppakken en zorgen dat er een passende oplossing komt waardoor het team weer goed aan de slag kan.</li></ul>

## Voorbeeld betere rolbeschrijving

Rol:	Teamcoach
Doel	Het zelforganiserend vermogen van het team vergroten.
Verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Teamleden bevragen op hun ervaringen en behoeftes rondom zelforganisatie</li><li>✓ Een ontwikkelplan schrijven en bijhouden</li><li>✓ Evaluatiemomenten inplannen en begeleiden</li><li>✓ Training geven in Overleg en Besluitvorming</li><li>✓ Bij conflicten tussen teamleden aan tafel zitten en het gesprek faciliteren</li></ul>



## Veel voorkomende rollen

Binnen zelforganisatie zie je een aantal rollen vaak terug:

- **Lead Link:** deze rol is verantwoordelijk voor het verdelen van rollen in een team; Deze rol kan bijvoorbeeld ook de verantwoordelijkheid krijgen om knopen door te hakken als je er samen niet uit komt.
- **Rep Link:** deze rol vertegenwoordigt het team naar het bestuur en helpt bij het agenderen en oplossen van spanningen met de buitenwereld van het team;
- **Facilitator:** deze rol zit overleggen voor;
- **Secretaris:** deze rol is verantwoordelijk voor het plannen van overleggen, actueel overzicht houden van de rollen & procedures en het vastleggen van uitkomsten van de overleggen.

Daarnaast kan het raadzaam zijn om managementtaken die belegd worden in de teams te vertalen in verschillende rollen. Doe dit stap voor stap en in afstemming met de teams. Zorg dan ook voor passende trainingen en een hulplijn die gebeld kan worden als mensen in hun nieuwe rol vastlopen.

## Tot slot over rollen

- In een gezond zelforganiserend systeem mag je rollen weigeren en 'teruggeven'. Je hebt een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie en je neemt dus alleen aan wat je waar kunt maken.
- Beladen rollen (bijvoorbeeld over financiën, de facilitator of afstemming met het management) verdeel je in het team met een stemmingsproces of andere besluitvormingsmethode.



## Aantekeningen | Rollen en verantwoordelijkheden

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Samenwerkafspraken

## Weten wat je kan verwachten

Zelforganisatie kun je op verschillende manieren bedrijven: Organisch, gestructureerd of een werkende combinatie van die twee.

1. Bij *organisch* maak je geen afspraken over hoe je samenwerkt. Je gaat ervan uit dat je er samen wel uit komt;
2. Bij *gestructureerd* probeer je zoveel mogelijk vast te leggen;
3. Bij een *werkende combinatie* zoek je continu naar een optimale structuur met 'zo min mogelijk afspraken' waarmee je samen je doelen kunt behalen.

Met de derde methode hebben we de beste ervaringen. Bij zelforganisatie probeer je zoveel mogelijk vrij te laten. Echter, op sommige punten merk je dat dit voor uitdagingen zorgt. *Want wat mag je eigenlijk van iemand verwachten, als deze een rol op zicht neemt? Hoe vergader je en hak je knopen door als iedereen gelijkwaardig is? En mag je je tijd geheel op je eigen manier invullen, of is het belangrijk dat er gezamenlijke momenten zijn waarop iedereen aanwezig is?*

Bij zelforganisatie leg je het minimale vast om je doelen te behalen. Als je merkt dat er spanningen ontstaan, kun je die onder andere oplossen door er een samenwerkafpraak over te maken. Dit klinkt wellicht triviaal. Natuurlijk maak je afspraken, dat doen we altijd al. Het punt bij zelforganisatie is dat bepaalde standaard afspraken helpen om de minimale helderheid te scheppen. Dit zijn afspraken over:

- + Rechten en plichten bij het uitvoeren van een rol
- + Vaste procedures voor overleg en besluitvorming



## Afspraken over rechten en plichten van een rol

Een van de belangrijkste dingen bij zelforganisatie is helderheid. Weten wat er van je verwacht wordt en wat je mag.

Een manier om deze helderheid te creëren, is om in je team te bespreken wat de rechten en plichten van een rol zijn. Denk aan afspraken als:

<b>Rechten</b>	<b>Plichten</b>
Je hebt het mandaat om binnen je rol zelfstandig keuzes te maken.	Je moet behoeftes inventariseren en deze serieus overwegen voordat je een besluit neemt wat impact heeft op teamleden.
Je mag leiding nemen en teamleden aansturen om te krijgen wat jij nodig hebt om je rol te vervullen en het doel van je rol te behalen.	Je moet advies vragen aan relevante partijen en deze serieus overwegen, voordat je een besluit neemt.
	Je moet reflecteren op acties en gemaakte keuzes en deze desgewenste verantwoorden.



## Voorbeelden van samenwerkafspraken

Als je met elkaar samenwerkt ontstaan vroeg of laat spanningen. Spanning zijn de drijvende kracht achter het ontwikkelen van goed functionerende zelforganisatie.

### Voorbeeld van een spanning die leidt tot een werkafpraak

In het team van Pieter merken ze dat vragen uit de organisatie van alle kanten op hen afkomen en het team regelmatig overvallen. De een zegt 'Ja' tegen een vraag of een voorstel, terwijl de ander hier helemaal geen tijd voor heeft of niet achter het voorstel staat. Na overleg spreken ze af dat ze alle externe voorstellen en vragen eerst intern in het wekelijkse tactisch overleg bespreken voordat ze een antwoord geven. Dit zorgt ervoor dat er meer rust in het team komt.

Voorbeelden van werkafspraken zijn dus bijvoorbeeld:

- Je bent aanwezig bij overleggen, tenzij je een goede reden hebt om afwezig te zijn;
- Alle vragen van buitenaf aan ons team bespreken we eerst in ons tactisch overleg voordat we er een antwoord op geven;
- Wij volgen het leiderschap van de Facilitator bij overleg en besluitvorming; we laten ons leiden.
- Het is goed om "nee te zeggen" als we inschatten dat we een vraag niet waar kunnen maken; Dit respecteren we van elkaar en we zoeken samen naar een passende oplossing.
- Je geeft het zelf tijdig aan als je een rol niet kunt vervullen.



## Aantekeningen | Samenwerkafspraken

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Structuren voor overleg

## Het Tactisch overleg

*Als team heb je met elkaar een uur overleg ingepland. Vol goede moed ga je het overleg in. Het start wat rommelig, maar al snel start de voorzitter met agendapunt 1. Er ontstaat een gesprek. Een uitwisseling van beelden, ideeën, zorgen. Het gesprek hobbelt voort. Iedereen vindt iets; er worden zaken bijgehaald die het vraagstuk onnodig complex lijken te maken. Na een 20 minuten probeert de teamregisseur (of teamtrekker of teamlead of teamcaptain of hoe de rol ook is genoemd) met een besluitvoorstel het punt af te ronden. En dan komt er toch nog iemand met een opmerking, waardoor het gesprek weer een vrolijke doorstart lijkt te maken. Zucht...*

Overleggen zorgen vaak voor veel frustratie en weinig productiviteit:

- Je zit bij gesprekken waar je niet echt bij hoeft te zijn;
- Besluiten worden niet (goed) genomen;
- Na een uur sta je met een onvoldaan gevoel weer buiten.

Bij zelforganisatie is het belangrijk om regelmatig te overleggen en af te stemmen. Teamleden zijn in hun rollen namens het team dingen aan het ondernemen en uitwerken. Dan is het belangrijk dat je elkaar op de hoogte houdt en regelmatig even afstemt. Dit moet echter niet te veel tijd in beslag nemen én het moet je als teamlid geven wat je nodig hebt om verder te kunnen met je werk. Het Tactisch overleg is kort en bondig (15-45 minuten), en zorgt ervoor dat je bespreekt wat nodig is om op elkaar aangehaakt te blijven en om af te stemmen wat nodig is om verder te kunnen.



Het Tactisch overleg biedt een stappenplan dat helpt om samen snel en effectief te overleggen. Eigenschappen van dit overleg zijn:

- Het is een kort en bondig, strak gestuurd overleg;
- Het heeft een vaste structuur en wordt geleid door een Facilitator;
- In het overleg maak je ter plekke samen de agenda op.

## **De centrale vraag bij elk agendapunt is: Wat heb jij nodig om verder te kunnen?**

### **Rollen in het tactisch overleg**

- Facilitator: Leidt het overleg door de structuur te volgen en inbrengers te helpen te krijgen wat ze nodig hebben om verder te kunnen in hun rol;
- Secretaris: Legt acties, afspraken en structuurwijzigingen vast.

### **Structuur van een tactisch overleg**

#### **1. Check-in**

Korte check-in: hoe gaat het ermee? 😊 😐 😞;

#### **2. Projecten**

Updates over de status van projecten sinds het laatste overleg;

#### **3. Spanningen**

Behandelen van werk gerelateerde vragen ingebracht door teamleden;

#### **4. Evalueren**

Ieder geeft kort terug wat hij/zij van het overleg vond.





## Tip

**Goed en effectief leren overleggen kost tijd. de facilitator moet in haar of zijn rol komen en als team moet je leren om je te laten leiden door de structuur en de facilitator.**

**Spreek af dat je een nieuwe structuur voor overleg zes weken gaat uitproberen. zet 'evalueren tactisch overleg' alvast voor over 6 weken in de teamagenda.**





# Structuren voor besluitvorming

## Hoe neem je samen besluiten

Binnen zelforganisatie mag iedereen vanuit zijn of haar rol besluiten nemen. Bij besluiten die anderen raken kun je afspraken maken over rechten en plichten van een rol (bijvoorbeeld dat je advies of input vraagt en weloverwogen meeneemt in je besluit).

Als het gaat om besluiten die je als team moet maken, wordt zelforganisatie lastiger. Want wie hakt de knoop door als het complex of spannend wordt? Zoveel mensen, zoveel wensen.

Het helpt om met elkaar een structuur voor het nemen van dit soort besluiten te kiezen. Dat kan simpelweg “de meeste stemmen gelden” zijn, maar dan mis je de wijsheid van diegenen die “het er niet mee eens zijn”. Besluiten worden over het algemeen beter als je alle wijsheid in het team kunt benutten bij het vormgeven van het besluit. Denk aan ervaringen uit het verleden over het vraagstuk, kennis van de materie waar je nog niet aan gedacht had, maar ook meningen van mensen.

Binnen zelforganisatie zie je vaak varianten op twee methodieken: De Consent methode en Integratieve besluitvorming. Inhoudelijk doen deze hetzelfde, maar de diepgang en daarmee de complexiteit verschilt.

Hierna bespreken we beide methoden en geven we per methode een stappenplan. Net als met alles binnen zelforganisatie geldt: Probeer uit, kijk wat werkt en bouw daarop voort.



## Besluitvorming op basis van de Consent methode

*Consent betekent hier: ik ben niet tegen.*

Als je in deze methode 'consent' geeft aan een voorstel, dan geef je aan: *Ik vind het een fantastisch voorstel; ik ben het er wel mee eens; of ik geloof niet dat het werkt maar het is het proberen waard en het kan niet echt kwaad.* Ergens op deze as bevind je je als je consent geeft.

### **De centrale vraag is dus: Is het voorstel goed genoeg voor nu, veilig genoeg om te proberen?**

Om tot een besluit voor consent (of geen consent) te komen, doorloop je bij een voorstel 4 rondes. Elke ronde heeft een eigen doel en eigen spelregels.

1. Beeldvorming
2. Meningsvorming
3. Verdieping
4. Besluit

Een belangrijk uitgangspunt van deze methode is, dat een ingebracht voorstel niet van de inbrenger is, maar van de hele groep. De hele groep is er dus ook verantwoordelijk voor om tot een besluit te komen. Heeft iemand een zwaarwegend bezwaar, dan is dat prima, maar heeft diegene wel de verantwoordelijkheid om het voorstel aan te passen en opnieuw ter stemming te brengen.

## Ronde 1: Beeldvorming:

### Indiener legt het voorstel voor aan de groep

De inbrenger van het voorstel licht het voorstel toe. In deze ronde is het belangrijk dat men de inbrenger volledig laat uitspreken. Daarna krijgt elk teamlid de ruimte om verhelderende vragen aan de inbrenger te stellen om het voorstel goed te begrijpen.

Er ontstaat geen gesprek, alleen vraag en antwoord; Vragen mogen in willekeurige volgorde gesteld worden; facilitator heeft regie.

## Ronde 2: Meningsvorming

### Rondje meningen over het voorstel

Iedereen geeft om de beurt een korte reactie op het voorstel. Ook hier geen discussie. Ga door tot alles gezegd is. Je wil het liever nu boven tafel krijgen, dan later in de wandelgangen.

Geen discussie, gesprek of reacties naar elkaar; alleen luisteren naar elkaar. Ga door met ronde tot alles gezegd is.

## Ronde 3: Verdieping

### Rondje reacties op meningen

Reageer naar behoefte kort op wat gezegd is. Hier mag je wat vinden van de reacties van anderen.

Ook hier geldt: start geen discussie. Het doel is om zoveel mogelijk beelden, meningen en gedachten naar boven te halen.

## Ronde 4: Besluit



### Inbrenger past voorstel (naar behoefte) aan op basis van reacties

De inbrenger van het voorstel kan naar aanleiding van de vragen en reacties een wijziging aanbrengen in het voorstel of een laatste verduidelijking geven.

Vraag nu consent aan elk teamlid. Elk teamlid zegt “consent” of “niet consent”.

- Bij 100% consent is het voorstel aangenomen. Hoera!
- Bij niet 100% consent geeft de eerste persoon naast de inbrenger aan wat het bezwaar is. Vervolgens doet deze een aangepast voorstel om in de groep consent op te geven.

Blijven er bezwaren komen, dan kun je

1. de teamdoelen erbij pakken. Vanuit de doelen kun je dan kijken wat relevant is (en wat niet). Hiermee kun je persoonlijke bezwaren – hoe relevant ook voor de persoon – eruit filteren.
2. terug naar de tekentafel of b.v. de rol Knopendoorhakker om een besluit vragen.

Voordeel van de Consent methode is dat het een ‘lichtgewicht’ manier is om gezamenlijke besluiten te nemen. Deze manier kost – als je er geoefend in raakt - niet te veel tijd.

Het nadeel is, is dat het bij complexe besluiten of bij hardnekkige verdeeldheid kan leiden tot geen besluit.



## Tip: Maak gebruik van handgebaren

Wanneer een nieuwe groep start met consent besluitvorming maken we gebruik van handgebaren. Iedereen steekt een gebalde vuist in de lucht. Er wordt tot 3 geteld en bij 3 geeft iedereen tegelijk aan wat hij of zij denkt van het voorstel:

- **Duim omhoog:** betekent niet per se dat je het uitstekend vindt, maar 'Ik zie geen risico's en heb niets toe te voegen om het voorstel te verrijken'.
- **Handgebaar van twijfel:** Hand open, palm naar beneden is en een beetje wiebelen betekent 'ik heb zorgen over het voorstel, maar geen bezwaar'.
- **Duim omlaag:** Je hebt een serieus bezwaar tegen het voorstel.

Het gebruiken van handgebaren klinkt misschien gek en voelt ook zeker in het begin onwennig. Toch is het, zeker bij het starten met consent besluitvorming, heel effectief. Zo zie je in één oogopslag of er mogelijke bezwaren of zorgen zijn. Het dwingt je bovendien om je stem te laten gelden.

## Tip: Zorg voor een inhoudelijke verslaglegger

Wijs de Rol Notulist toe aan een van de teamleden. Deze noteert het voorstel (bijvoorbeeld op een flipover) en schrijft eventuele aanpassingen van het voorstel op. Hiermee wordt het extra duidelijk wat het actuele voorstel is, en kan jij je als facilitator wijden aan het proces.



## **Integratieve Besluitvorming**

Deze methode is iets uitgebreider. Zelfde idee, veel overlap met consent, maar aan het eind zit meer ruimte voor discussie en samen zoeken naar een oplossing bij onenigheid.

### **Stap 1: Indienen van een voorstel**

#### Indiener legt het voorstel voor aan de groep

De inbrenger van het voorstel licht het voorstel toe. In deze ronde is het belangrijk dat men de inbrenger volledig laat uitspreken en dat er geen vragen worden gesteld of reacties gegeven.

### **Stap 2: Verhelderende vragen**

#### Rondje verhelderende vragen stellen

Alle aanwezigen kunnen verhelderende vragen stellen aan de inbrenger. Enkel de inbrenger geeft een antwoord. Het is hier opnieuw belangrijk om niet in discussie te gaan.

### **Stap 3: Reactieronde**

#### Rondje meningen over het voorstel

Iedereen geeft om de beurt een korte reactie op het voorstel. Ook hier geen discussie. Ga door tot alles gezegd is. Je wil het liever nu boven tafel krijgen, dan later in de wandelgangen.

### **Stap 4: Wijzigen en verhelderen**

#### Inbrenger past voorstel aan op basis van reacties

De inbrenger van het voorstel kan naar aanleiding van de vragen en reacties een wijziging aanbrengen in het voorstel of een laatste verduidelijking geven.



## Stap 5: Bezwaren

### Zijn er onoverkomelijke bezwaren op dit voorstel?

Er wordt aan iedereen gevraagd of ze al dan niet akkoord gaan met het voorstel aan de hand van volgende belangrijke vraag: "Zie je een reden waarom het aanvaarden van dit voorstel ons schade zou toebrengen of achteruitgang zou betekenen?".

- Wanneer er geen bezwaren zijn, wordt het voorstel aangenomen.
- Wanneer er gegronde bezwaren zijn, dan is het de taak van de inbrenger van het voorstel om deze bezwaren te weerleggen.
- Kunnen de bezwaren niet weggewerkt worden, dan ga je proberen om een oplossing voor het bezwaar te integreren in het voorstel. Dat doe je in stap

## Stap 6: Integratie

### Vanuit eventuele bezwaren wordt gezocht naar een aangepast voorstel wat zowel de inbrenger als de bezwaarmaker recht doet.

Behandel één bezwaar tegelijk:

- Wat is het bezwaar en welk voorstel heeft de bezwaarhouder?
- De inbrenger includeert uiteindelijk een aantal ideeën in zijn/haar voorstel. De facilitator helpt hem/haar hierbij.

Het doel van de integratie is dus om een oplossing te vinden die recht doet aan de behoefte van de inbrenger én aan het bezwaar van de bezwaarmaker. Dit is een vaardigheid die je met elkaar moet leren.

In eerste instantie is het aan de inbrenger en de bezwaarmaker om samen zo'n voorstel te verzinnen. Als ze er samen niet uitkomen, kan de facilitator de hulp vragen van de andere teamleden.



**Aantekeningen | Besluitvorming**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



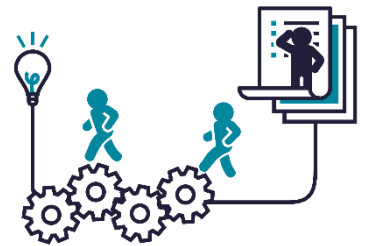


# Creëer een cyclus van werken én ontwikkeling

## Werken aan de organisatie

De verleiding is groot om aan de slag te zijn. Met de inhoud. Dat is waar je als organisatie, als team en als professional voor gaat. Daarom zie je in veel organisaties een disbalans tussen 'werken in de organisatie' en 'werken aan de organisatie'.

Juist bij zelforganisatie is het essentieel om het werken aan de organisatie structureel te organiseren. Er is immers geen blauwdruk die je een keer goed uitdenkt en implementeert; zelforganisatie is een zoektocht die evolueert maar nooit klaar is.



## Werken aan de organisatie gaat over

- nieuwe dingen uitproberen en bespreken wat werkt;
- de structuur (rollen, verantwoordelijkheden, samenwerkafspraken, overleg en besluitvorming) evalueren en aanpassen;

## De cyclus van ontwikkelen kan er als volgt uitzien:

- Elke vergadering afsluiten met Tips en Tops van het overleg (benoem deze weer aan het begin van het volgende overleg);
- Elke maand in het teamoverleg 30 min nemen om te delen wat goed werkt en waar mensen tegenaan lopen; kleine experimenten starten op basis van wat beter kan;
- Elk half jaar een middag om uit te zoomen en een aantal structurele wijzigingen afstemmen.



## Creëer ontwikkelinformatie

Bij zelforganisatie is het belangrijk om goed te snappen wat er bij mensen leeft, hoever een team is met zelforganisatie en wat ze nodig hebben.

*De ZelforganisatieScan biedt dit inzicht*

TeamQ heeft de ZelforganisatieScan ontwikkelt waarmee teams inzicht krijgen in hun sterke en te ontwikkelen punten op het gebied van zelforganisatie. Vanuit deze kennis en taal formuleren zij zelf acties om te ontwikkelen.

### De thema's van de scan zijn:

- Heldere bedoeling en kaders
- Afstemming met het management
- Duidelijke en gezamenlijke teamdoelen
- Teamvolwassenheid
- Waardevol overleggen
- Effectieve besluitvorming
- Teamleren en experimenteren



Naast deze inzichten binnen de teams, krijg je als management van de academie ook inzicht in de ontwikkeling van elk team. Dit helpt bij het inzetten van je leiderschapsrol richting teams en het aanbrengen van structurele aanpassingen.

Kijk voor meer informatie en het inzetten van de TeamQ ZelforganisatieScan contact op [teamq.org/themas/zelforganisatie](https://teamq.org/themas/zelforganisatie).







## Tip

Zelforganiserende teams functioneren het best, als ze niet groter zijn dan 8 personen

Specialist in Datagedreven ontwikkeling in organisatie.

Ontmoet ons op [TeamQ.org](https://www.teamq.org)!



*'Duurzame ontwikkeling ontstaat als medewerkers aan het roer van de gewenste ontwikkeling worden gezet en goed gefaciliteerd worden om te experimenteren en te leren.'*

**Thijs Rijnbergen**

 0622683736

 [thijs@teamq.org](mailto:thijs@teamq.org)



*'Wij helpen de vertaalslag maken van inzicht naar beweging. Geen ontwikkeling zonder inzicht, geen impact zonder beweging.'*

**Mark van de Grift**


 0652065143

 [mark@teamq.org](mailto:mark@teamq.org)



*'TeamQ komt het best tot zijn recht bij het organisaties die binnen het thema de mens centraal zetten. Zowel klant als de medewerker.'*

**Jaco van der Schoor**

 0621811994

 [jaco@teamq.org](mailto:jaco@teamq.org)



## Aantekeningen



