

## Teams aan zet! – op weg naar ...

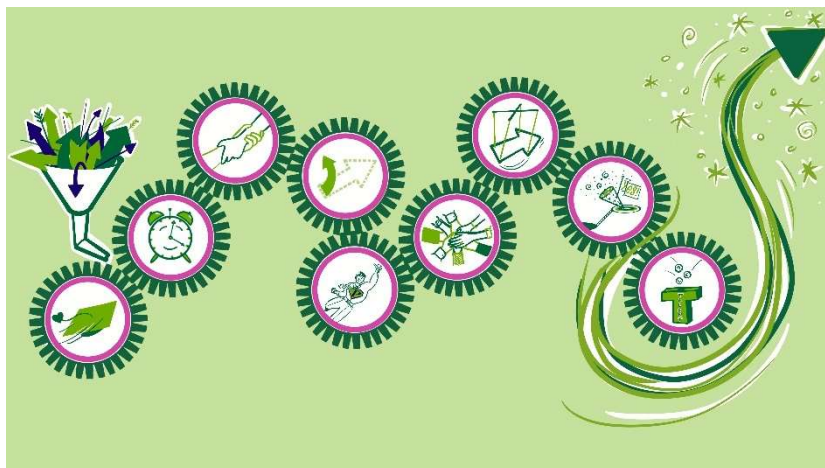


Hi, wat leuk dat je nieuwsgierig bent naar ons verhaal over **Teams aan zet!**

Ons avontuur op weg naar meer **zelforganisatie** begon in 2017. Dat lijkt lang geleden, maar als je écht iets anders wilt dan je gewoon bent, kun je een paar dingen goed gebruiken:

- Tijd en geduld
- Verlangen en ambitie
- Steun én betrokkenheid van de top
- Richting en ruimte
- Een gestructureerde aanpak
- Hulp van deskundigen
- Commitment van alle betrokkenen
- Regie op de beweging (zodat je je bedoeling vasthoudt)
- Onderweg je vooruitgang zichtbaar maken en dat samen vieren!
- Investeren in eigen kwaliteit en talent (om groepen te begeleiden)

Deze **werkende elementen** en hoe ze voor ons gewerkt hebben, komt terug in dit verhaal.

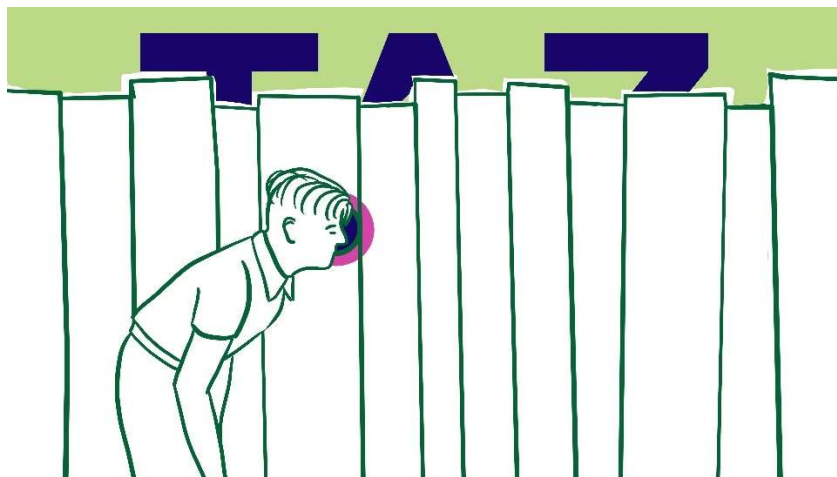


Wij vinden het belangrijk dat we ons verhaal delen.

De beweging naar meer zelforganisatie is met de aanpak Teams aan zet! echt op gang gekomen en het zou jammer zijn als alleen wij daarvan profiteren.

Bovendien staan wij nu voor de volgende uitdaging: de ingezette beweging voort laten duren én groter maken in de organisatie. Voor dat laatste is dit verhaal ook van belang.

Wij willen je graag inspireren met onze ervaringen. Welkom in ons verhaal!



Zelforganisatie... weet jij precies wat dat betekent?

Je kunt er veel kanten mee op. Dus willen wij het concreet maken. En, dat gaat niet vanzelf en zeker niet in één keer. Dat hebben wij wel gemerkt. Hierover moet je de dialoog blijven voeren. Het is onderdeel van Teams aan zet! Met elkaar op zoek naar: wat betekent voor ons in ons werk en hoe ziet het er dan concreet uit?

Tegelijkertijd wil je als organisatie een kant op bewegen. Heb je op zijn minst een richting voor ogen.

Waarom doen we dit?

**(verlangen en ambitie)**

Gemeente Emmen gelooft in de kracht en kwaliteit van haar professionals. Zij zijn in staat om vanuit de bedoeling te werken aan wat er nodig is in en voor de samenleving.

Met het traject Teams aan zet! begeleiden we teams en (tijdelijke) groepen, zodat zij initiatief en eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. We betrekken alle lagen bij deze ontwikkeling naar meer zelforganisatie: medewerkers, teamleiders én het concernmanagementteam. Verantwoordelijkheden steeds meer bij medewerkers leggen, betekent namelijk iets voor het (leiderschaps)gedrag op alle lagen. Iedereen doet mee, anders werkt het niet.

**(steun én betrokkenheid van de top)**

Het gaat om een helder kader met duidelijkheid over: dit is waar we naartoe op weg zijn, en onderweg is dit onderhandelbaar, en dit niet onderhandelbaar.

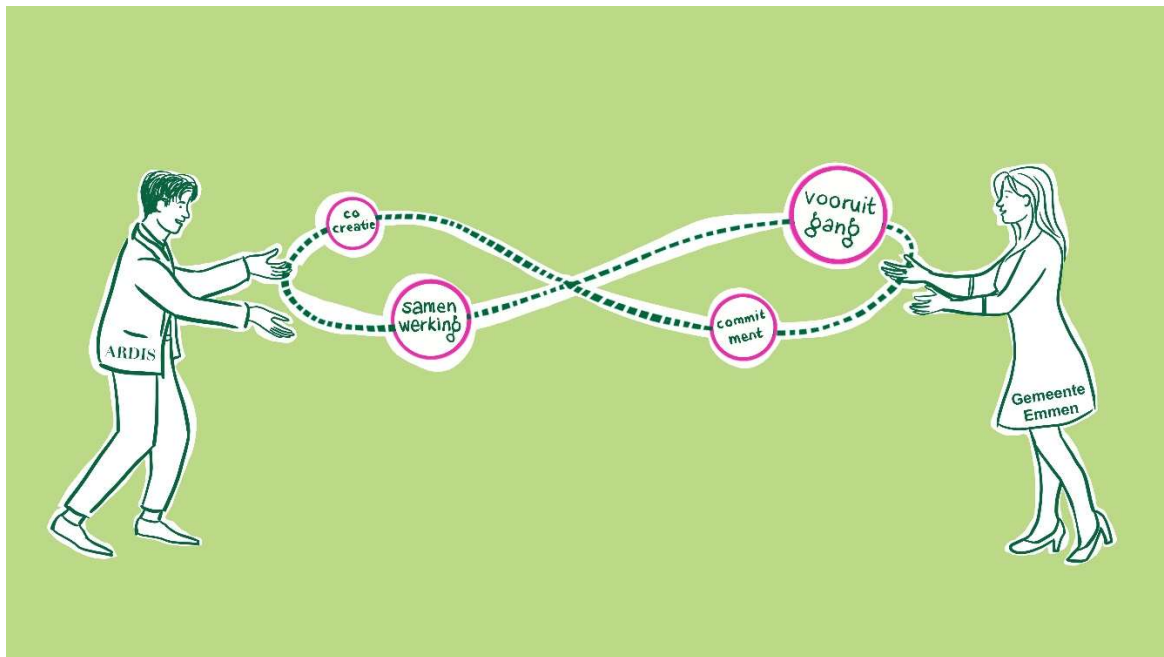
Anderzijds gaat om ruimte geven. Zodat teams, medewerkers weten binnen welke speelruimte ze initiatief en eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen.

**(richting én ruimte)**

In 2017 wilde de top van onze organisatie hier stappen in zetten.

Wij kregen de opdracht om met een voorstel te komen, waarmee we echt verschil zouden maken. Samen met collega's, teamleiders en met **Ardis Organisatieontwikkeling** is het experiment Teams aan zet! van de grond gekomen. We gingen serieus uitproberen.

**(hulp van deskundigen)**



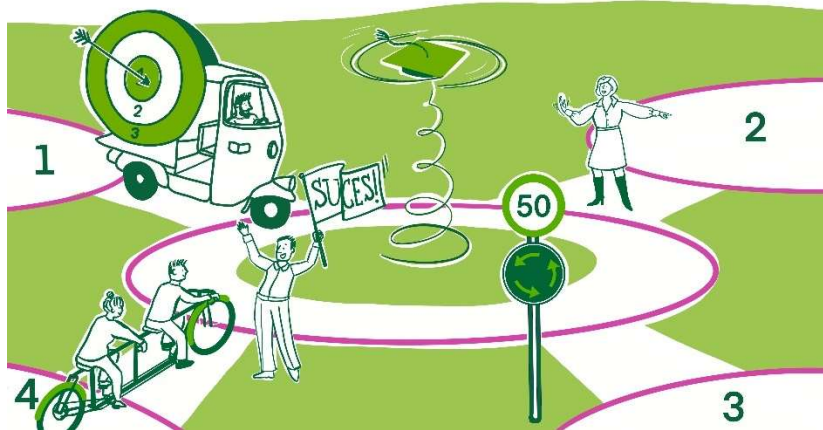
We volgen een proces van invoering en ondersteunen groepen toe te groeien naar een zelforganiserend team. Concreet werken we **een jaar lang** aan zes aspecten. Onze visie is dat als teams deze zes aspecten op de rit hebben, ze zelfstandig verder kunnen.

**(tijd en geduld)**

Ze kunnen dan elk inhoudelijk thema bespreken en aanpakken.

Die zaken zijn:

1. Overeenstemming over de bedoeling en ambitie(s)
2. Heldere rollen en verantwoordelijkheden
3. Duidelijke structuur en ritme
4. Elkaar versterken (Discoveranalyse)
5. Effectieve besluitvorming (afspraken maken)
6. Continu leren (reflecteren op de acties die je doet, leren, zodat je weer meer kwaliteit kan leggen in je volgende actie)



We lichten er één uit: effectieve besluitvorming.

We leren het team om als groep en zelfstandig over voorstellen besluiten te nemen. We werken met **integratieve besluitvorming**.



Dit is een methodiek waarmee teams inclusieve besluiten kunnen nemen die gedragen zijn. Waar commitment op is en waar teamleden eigenaarschap voor nemen.

De methode is gebaseerd op consent en niet op consensus, waardoor beslissingen sneller kunnen worden genomen en tegelijkertijd toch alle ideeën en zorgen van de teamleden gehoord worden.

Omdat een goede besluitvorming (kwalitatief én gedragen) in teams een voorwaarde is om gezamenlijk productief te zijn, noemen we het ook wel **de 'ruggengraat' van het teamwerk**.

Het is een gestructureerde aanpak, waarmee we zeggen dat alle elementen in samenhang toewerken naar meer zelforganisatie en de resultaten en effecten die we willen bereiken.

**(een gestructureerde aanpak)**

Wat onder andere sterk is aan deze aanpak, is dat het uitgaat van intrinsieke motivatie en commitment. Daarnaast boekt de groep **vooruitgang** op twee niveaus.



We werken steeds met de thema's die op dat moment relevant zijn voor het team en tegelijkertijd zorgen we ervoor dat de zes aspecten van teamsamenwerking aan bod komen.

In alle sessies werken we daarmee aan de voortgang op de gestelde doelen en ambities én aan de effectiviteit van het teamwerk. De vooruitgang maken we zichtbaar en we vieren het met de groep.

**(onderweg je vooruitgang zichtbaar maken en dat samen vieren)**

Onze ervaringen met Teams aan zet! zijn heel positief. Wij zijn overtuigd. Steeds meer teams en groepen in onze organisatie "willen wat zij hebben".

Dit is het soort virus waarmee we juist wel iedereen willen besmetten. **(van lokaal naar viraal)**

De collega's die het experiment zijn aangegaan, zijn onze natuurlijke ambassadeurs geworden. Door wat ze erover vertellen, en vooral door wat ze laten zien. Hoe ze hun werk doen, hoe ze met elkaar en hun omgeving omgaan.

**(commitment van alle betrokkenen)**

Onder het mom van: "ga je aan de slag met Teams aan zet!, dan is dit wat u te wachten staat.": een paar van deze ervaringen en resultaten uit diverse onderzoeken en evaluaties die het noemen waard zijn:

### Algemeen zien we dat

- De samenwerking is verbeterd
- Men beter luistert naar elkaar en er is meer begrip
- De teams betere besluiten nemen en houden zichzelf eraan
- Er is meer openheid, minder discussie, meer duidelijkheid en focus
- Men veel meer gebruik maakt van elkaars kwaliteiten en dat leidt tot betere dienstverlening

### Medewerkers geven aan

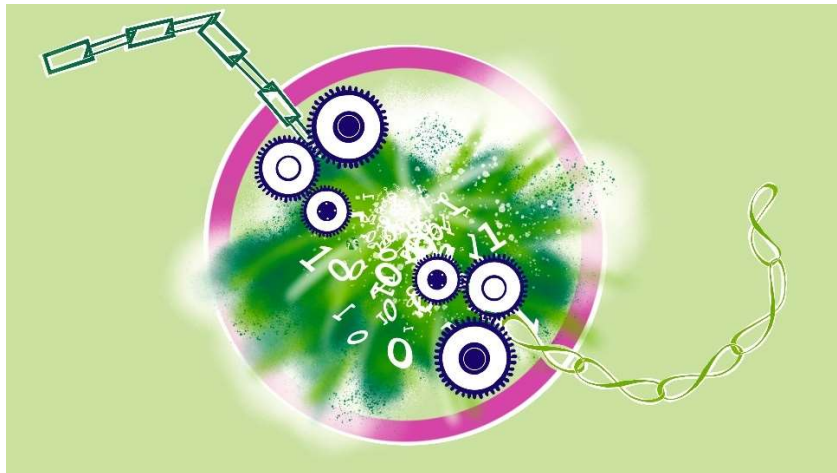
- Motivatie, werkplezier en zelfvertrouwen is gegroeid
- Men voelt zich beter in staat een zinvolle bijdrage te leveren

### Teamleiders en concernmanagers merken op

- Zelforganisatie geagendeerd is in de organisatie
- Verantwoordelijkheden meer bij medewerkers zijn komen te liggen
- Er is meer professionele ruimte voor medewerkers

Een veelzeggende quote van één van de medewerkers uit de pilot:

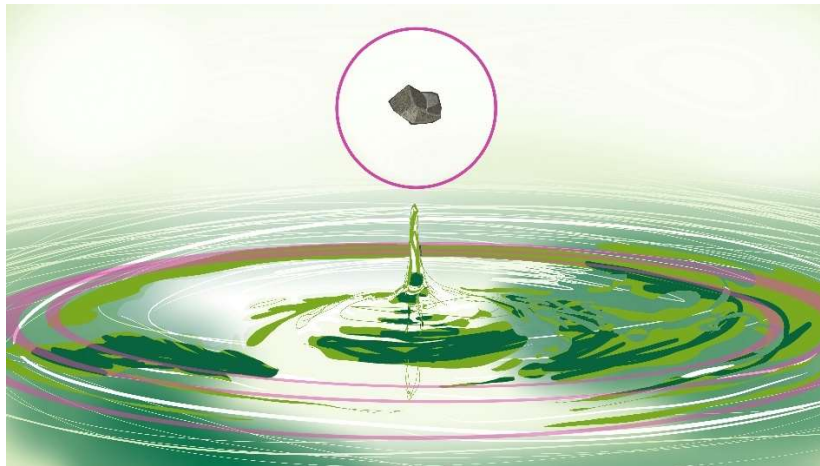
“Als jullie (concernmanagementteam) deze ontwikkeling stopzetten, zullen jullie ons moeten **deprogrammeren...**”



Wat ons betreft zegt dit waar het in de kern over gaat: een ambitie hebben en het doorbreken van patronen die niet meer helpen en niet meer passen bij die toekomst, én nieuwe gewoonten ontwikkelen.

Gaandeweg hebben wij ontdekt dat het succes te danken is aan een aantal **werkende elementen**. We somden ze aan het begin al even op.

Ze zijn interessant, omdat je ze kunt herhalen om de beweging groter te maken of kunt gaan toepassen om je eigen beweging te starten.



In het verhaal tot nu toe is een heel aantal al langsgekomen. We zoomen nu in op de laatste.

### **Investeren in eigen kwaliteit en talent om groepen te kunnen begeleiden**

Halverwege het project is een train-de-trainer programma opgestart, zodat we eigen kwaliteit ontwikkelen om deze beweging in de organisatie groter te maken. Concreet betekent dit dat er circa 10 medewerkers opgeleid zijn om andere teams te begeleiden.

Wat hier mooi aan is, is dat we deze groep direct beschouwd hebben als een zelforganiserende groep. Deze groep heeft een eigen Teams aan zet! traject doorlopen.

Het grote verschil is dat er steeds sprake was een leren op metaniveau: hoe zet je dit in begeleiding?

Het hoogtepunt van dit alles (tot nu toe), is dat we erkenning en waardering krijgen voor wat we doen.

Een subsidie van het A+O Fonds, waarmee we kunnen investeren in een vervolg.

En, ons concernmanagementteam heeft o.b.v. de uitkomsten van het experiment besloten zelforganisatie tot een speerpunt in organisatieontwikkeling te maken en de aanpak Teams aan zet! de geprioriteerde aanpak voor de komende vijf jaren.

Wij gaan er voorlopig mee door!

**(nog een keer: steun en betrokkenheid van de top ;-))**

Teams aan zet! is inmiddels volop in de volgende fase beland. Er is binnen het concernmanagementteam een opdrachtgever voor deze beweging en in de organisatie een opdrachtnemer. De beweging is écht op gang gekomen, de ervaringen zijn positief, groepen staan in de rij of zijn nieuwsgierig, interne begeleiders zijn opgeleid... én het is nog steeds heel nieuw, fragiel. Dat heeft aandacht nodig om het steviger te maken en te investeren om het steeds nog meer en beter met (eigen) kwaliteit en kracht te doen.

### **We zetten in op de beweging groter maken.**

- We streven ernaar dat over vijf jaar 20 á 25 teams/ groepen een eigen Teams aan zet!-traject hebben doorlopen.
- In 2020 starten 5 nieuwe groepen en krijgt het train-de-trainer programma een verlenging en breiden we de groep uit.
- We zoeken de samenwerking met onze buurgemeenten en
- Onderzoeken of deze aanpak en werkwijze ook past in de opgave Omgevingswet en de opgaveteams binnen de Energietransitie.

### **We zetten in op de beweging gaande houden.**

De groepen die hun traject afgerond hebben, doen een appel op ons. Terecht vragen zij zich af waarvoor wij beschikbaar zijn om hen te begeleiden bij het op gang houden van hun ontwikkeling. We gaan samen met hen vormgeven aan follow-up.

**(regie op de beweging)**

## **Let's create stories together!**

Leuk dat je ons verhaal gelezen hebt. Wij hopen dat we je geïnspireerd hebben met ons verhaal. Dat je het gevoel hebt verder te kunnen of te willen op dit thema in jouw organisatie. Deel jouw verhaal ook met ons!





Heb je vragen of heb je wat te delen over zelforganisatie? Wij komen graag in contact!

**Linda van der Sanden**

Opdrachtnemer Teams aan zet!

Adviseur Expertisecentrum

Gemeente Emmen

**06 – 17 12 98 17**

[l.vandersanden@emmen.nl](mailto:l.vandersanden@emmen.nl)



Wil jij nou ook van die **mooie illustraties** voor je presentatie, project of bijeenkomst? Dan kun je contact opnemen met Door van der Keur:

**Door van der Keur**

Gemeente Emmen

**06 – 29 27 98 11**

[d.vdkeur@emmen.nl](mailto:d.vdkeur@emmen.nl)

