



PROFESSIONALS ZELF WEER AAN HET STUUR

EEN KLANTREIS IN TEAMONDERNEMERSCHAP

Een verbeterde dienstverlening, meer eigenaarschap en goede teamsamenwerking. Dat is het resultaat van een geslaagd verandertraject. Met de leidinggevend en medewerkers blikt adviseur Ineke Khalil terug.



KERN
KONSULT

BEWEGING VANUIT DE KERN

Kern Konsult begeleidt organisaties. Dat doen we door steeds te kijken naar de achterliggende vraag. Door goed te luisteren, dóór te vragen en de juiste interventies in te zetten.

Onze klantreizen laten zien hoe zo beweging ontstaat.

HET PROBLEEM

“Vroeger riep iemand geregeld: Help ik verzuip. Nu vragen we wekelijks aan elkaar: Verzuipt er iemand?” Het is Erics samenvatting van het veranderproces dat onder leiding van Ineke is ingezet. Eric werkt meer dan twintig jaar als arbeidsdeskundige. In zijn beleving liep het redelijk. Hij kent de verhalen van een te hoge werkdruk maar heeft daar zelf geen last van. “Het ligt vooral aan de manier waarop iemand ermee omgaat, vind ik.” Maar volgens collega Edgar liep het bepaald niet goed. “Er was altijd te veel werk. Er werd niet goed samengewerkt. We kregen de klus niet geklaard.” “Aanleiding voor de hele exercitie was mijn rapport over de dienstverlening naar de klant. Die was benedenmaats”, vertelt Simon, staffunctionaris kwaliteit. “Het was duidelijk dat er binnen de afdeling veel moest gebeuren op gebied van kwali-

teit, werkdruk, samenwerken en organisatie”, vult afdelingshoofd José aan.

De samenwerking binnen de afdeling verliep verre van optimaal. Regelmatig was er sprake van spanning tussen collega's onderling en tussen het MT en de medewerkers. Daar komt bij dat de professionals gewend zijn om op eigen wijze, en vaak ook op een eigen eiland - vorm te geven aan hun dienstverlening. “Het herstellen van een productieve samenwerking geënt op eigenaarschap en volwassen partnerschap was een belangrijk aandachtspunt van het verandertraject”, vertelt Ineke. Daarbij is de situatie waarin de afdeling moet werken, niet optimaal, geeft ze aan. De overheidsinstelling kreeg de afgelopen jaren aanzienlijk meer werk. Tegelijkertijd werden grote bezuinigingen en diverse reorganisaties doorgevoerd. “Hierdoor kampte de afdeling met achterstanden. Daarnaast is de aansturing binnen de organisatie sterk top-down en is er nog weinig ervaring met teamondernemerschap, waarin mensen werken op basis van gedeeld eigenaarschap”, stelt Ineke.

DE INTERVENTIES

“Om tot een doorbraak te komen heb ik voorgesteld om de werkgroep Vakmanschap in het leven te roepen”, vertelt Ineke. De rol van deze trekkersgroep is om de gewenste verandering in gang te zetten en vorm te geven. In de werkgroep namen afdelingshoofd José, staffunctionaris Simon, drie arbeidsdeskundigen en twee medewerkers ondersteuning zitting. De werkgroep werd gezamenlijk verantwoordelijk voor het realiseren van drie speerpunten:

- Kwaliteit van werk verhogen
- Samenwerking verbeteren
- Achterstand in caseload wegwerken

Tijdens de overleggen ontstond het idee om in drie multidisciplinaire teams te gaan werken. In deze teams werken arbeidsdeskundigen en mensen van de ondersteuning samen. Om als team het teamondernemerschap in de vingers te krijgen, is geïnvesteerd in teamcoaching en het aanreiken van sturingsinformatie.

Ineke organiseerde drie teamcoachbijeenkomsten. In de eerste bijeenkomst stond het vertalen van het resultaatkader in een plan van aanpak centraal. In dit plan geeft het team aan hoe zij op realistische, zinvolle wijze tot de gevraagde resultaten wil komen.

DE REIS

HET PROBLEEM

- ondermaatse kwaliteit
- slechte samenwerking
- hoge werkdruk

DE INTERVENTIES

- organiseren trekkersgroep
- samenwerken in multidisciplinaire teams
- werken met sturingsinformatie
- nieuwe inrichting afdelingsoverleg
- teamcoaching
- overstap trekkersgroep naar klankbordgroep

HET RESULTAAT

- verbeterde dienstverlening
- in top 3 van Nederland
- van wij-zij naar echte samenwerking
- meer werkplezier

AANDACHTSPUNTEN

- een team vraagt extra investering
- heldere communicatie
- MT als poortwachter



WAAROM:

ondermaatse kwaliteit van dienstverlening

WIE:

overheidsinstelling, afdeling re-integratie

ADVISEUR:

Ineke Khalil

In de tweede en derde bijeenkomst staat de onderlinge samenwerking centraal. Op die manier leerden ze ook beter luisteren naar elkaar. Dat was eerder vaak moeilijk. Edgar geeft een voorbeeld. “Je mag een klant niet langer dan zes maanden bij je houden. Maar soms spelen er zaken waardoor je die termijn niet haalt. Daarover ga je met elkaar in gesprek. Dat ging er soms heftig aan toe. Ineke zag dat we elkaar aan het afbranden waren. Nu laten we elkaar uitpraten en geven we elkaar de ruimte. Daar heeft ze echt voor gezorgd.”

“Men was niet gewend om feedback te geven”, vult Ineke aan. De teams werken nu met een reflectieformulier dat aanhaakt op de HR-functioneringscyclus binnen de organisatie. Op het formulier zijn kerncompetenties benoemd zoals:

- Samenwerken als team en als professional
- Resultaatgericht werken
- Schriftelijke communicatie

Ieder teamlid vult in hoe hij aankijkt tegen zijn eigen functioneren en bereidt zich voor om collega's van feedback te voorzien. “Zo ontstaat een open gesprek waarin teamleden stilstaan bij elkaars functioneren, feedback geven en met elkaar meedenken over hoe stappen te zetten. Ik was onder de indruk van de kwaliteit van openheid en onderlinge betrokkenheid.”

Voor een team is sturingsinformatie onontbeerlijk om te weten of ze op koers liggen. De ondersteuning voorziet het team wekelijks van gegevens over instroom, doorstroom en uitstroom van klanten. Zo heeft het team tijdig in beeld wat aandacht behoeft en waar teamleden elkaar onderling kunnen helpen.

Ook kwam er een nieuwe inrichting voor het afdelingsoverleg. De agenda wordt gezamenlijk voorbereid, en tijdig verstuurd. Ook is de structuur van het overleg aangepast. Hard nodig volgens Eric: “Het mondde vaak uit in een Poolse landdag.” José: “Voorheen belandden we vaak in oeverloze discussies die soms echt persoonlijk werden. Die negatieve spiraal hebben we doorbroken.”

Om de ingezette veranderingen op de afdeling goed te verankeren, werd de trekkersgroep, die onderdeel uitmaakte van het verandertraject, vervangen door een structurele klankbordgroep. Deze groep komt maandelijks bijeen, en daarin heeft naast de leidinggevende en staffunctionaris, ieder team een vertegenwoordiger. “Hier spreken we zaken goed door. Er worden effectief punten besproken. De werkverdeling, de registratie en organisatie van ons werk komen aan bod” aldus Eric.

Ook vraagstukken als ‘hoe gaan we om met nieuwe initiatieven of veranderingen die op ons afkomen’ bespreken we hier.

HET RESULTAAT

Werpt de nieuwe werkwijze vruchten af? Eric is tevreden: “Het ging verrassend snel werken. Ik dacht even ‘moeten we weer zo’n teamplan maken’ maar ook dat is goed geweest. We vormen als het ware een mini-afdeling en sturen die zelf aan. We overleggen wekelijks, we stemmen onderling af. Je praat makkelijk met elkaar. Daar ontstaat ook een band mee. Het is echt óns team.”

Volgens Edgar wordt er met meer plezier gewerkt. Voor een aantal collega's is het een hele omschakeling geweest. “Sommigen hadden een houding van: ‘Manager, ik heb het druk, los het voor mij op’. Maar als je iets wil veranderen moet je het gezamenlijk oplossen en niet alleen naar het management wijzen.” Hij is positief: “Nu kun je direct collega's aanspreken. Je weet sneller wat er speelt. Als ik zie dat een collega veel werk binnenkrijgt, kan ik makkelijker iets overnemen. En iedere week stellen we elkaar de vraag: hoe zit je in je werk en lig je op schema?”

De caseload is inzichtelijker en bij problemen wordt er sneller geschakeld. Teamvertegenwoordigers zitten makkelijker bij elkaar en de relatie met het management is verbeterd.”

Ook de dienstverlening naar de klant is verbeterd: de klant wordt nu sneller bediend en er zijn meer contactmomenten. En bij een landelijk onderzoek blijkt dat de afdeling – ondanks een structureel tekort aan personeel – bij de top 3 van Nederland hoort op een van de onderdelen van dienstverlening.

Wat heeft adviestraject opgeleverd voor de leidinggevende? José: “Ineke heeft enorm geholpen met het neerzetten van de nieuwe structuur, ook door de stappen behapbaar te maken. En ze zorgde dat wij als leidinggevenden niet te hard gingen.”

Simon: “Het heeft me een andere stijl van leiderschap gebracht. Eerst was ik vooral iemand die vakinhoudelijke kennis overbracht, nu ben ik vooral aan het coachen.”

Ineke is blij over de snelheid waarin problemen zich oplosten. “De afdeling is echt opgeknapt. De teamstructuur en het klankbordgroepoverleg, twee



relatief kleine ingrepen, hebben een wereld van verschil gemaakt. Mensen willen en kunnen als team de verantwoordelijkheid oppakken. Teams groeien in hun rol als volwassen gesprekspartners en benutten de ruimte voor ondernemerschap. Ik zie ook de leidinggevers tot rust komen.”

EXTRA AANDACHTSPUNTEN

Simon ziet naast de vele positieve veranderingen ook dat een deel van de afdeling nog veel werkdruk ervaart. “Twee teams draaien goed. Het is prachtig om te zien hoe ze er voor elkaar zijn en hoe ze veel meer zelf oppakken. Maar een veranderproces is niet voor iedereen makkelijk. In één team is het moeilijker om de dynamiek te veranderen”, vult José aan. “Een team is inderdaad minder goed uit de startblokken gekomen. Teveel mensen in dit team leggen de lat erg hoog voor zichzelf en zijn niet gewend om hulp te vragen. Dit leidt tot veel stress”, stelt Ineke. Het team onderkent nu dat er iets moet gebeuren en heeft de koe bij de horens gevat.

Om als afdeling vanuit teamondernemerschap te functioneren, vraagt niet alleen iets van de teams en teamleden, maar ook van de leidinggevers en het functioneren als MT. Een belangrijk aandachtspunt voor José en Simon is helder communiceren. “Je moet als leidinggevende goed beslagen ten ijs komen. Goed weten wat je wilt, hier helder over communiceren, samen de geagendeerde onderwer-

pen goed voorbereiden. Als je als MT zelf het overzicht hebt, kun je beter sturing geven. Als je rustig opereert als leidinggevende wordt het rustiger in de tent.”

En als je werkt in een organisatie waar medewerkers structureel overvraagd worden, moet je als leidinggevende poortwachter zijn. “Je moet niet durven zeggen als de organisatie iets verwacht van de afdeling wat niet haalbaar is. In dat krachtenveld moet je als leidinggevende overeind blijven en stevig staan. Dat is niet altijd makkelijk. Als dat wel lukt kun je als afdeling ook een rol spelen in het opvoeden van de organisatie. Wil je als organisatie je professionals optimaal laten presteren, dan is het bewaken van een reële werkbelasting een belangrijke voorwaarde”, stelt Ineke.

Ze concludeert: “Er komt steeds meer rust in het werk en in de samenwerking. De onderlinge betrokkenheid is sterk toegenomen. In de klankbordgroep wordt goed samengewerkt. Mensen van de afdeling hebben echt geïnvesteerd. Dat heeft tot dit mooie resultaat geleid.”

MEER WETEN

www.kernkonsult.nl

ineke.khalil@kernkonsult.nl



TEAMONDERNEMERSCHAP: Hoe?

Een praktijksituatie uit het onderwijs

BOEK: Teamondernemerschap:

van TOB naar TOP teams (Zadoks, 2013)

Bekijk Film: Ervaringen met het bouwen aan resultaatverantwoordelijke teams