

HET BELANG VAN TEAMS IN EEN WENDBARE ORGANISATIE

DE ZES DIMENSIES VAN EFFECTIEVE SAMENWERKING

In dit artikel lichten wij een voorbeeld van een wendbare organisatie toe. Wij beschrijven daartoe op hoofdlijnen de teamstructuur en gaan vervolgens in op de voorwaarden voor het effectief functioneren van de teams.

HET VERTREKPUNT EN HET KADER VOOR DE FUSIE LIGT IN 'SAMEN DOEN!', HET PROCES VAN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIEONTWIKKELING. ER IS GECONSTATEERD DAT VEEL IN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE GOED GAAT, MAAR DAT ER BELANGRIJKE VERBETERPUNTEN ZIJN.

HENK WOKKE
PIETER ROP
MARC STEKELENBURG



DE CASUS:**DE SECTOR STADSONTWIKKELING**

De casus betreft de sector Stadsontwikkeling van een grote gemeentelijke organisatie: de gemeente Alkmaar. Deze sector is ontstaan door een fusie van twee sectoren. Het doel van de nieuwe sector is om in een publiek-private context een duurzame leef- en werkomgeving te beheren en te ontwikkelen. De sector Stadsontwikkeling is verantwoordelijk voor de ruimtelijke taak van de gemeente en voor de realisatie van de ruimtelijke en economische ontwikkelingen. De complexiteit en de dynamiek van de omgeving met veel stakeholders en de politieke keuzes die daarin gemaakt worden, vereisen een daarbij passende ambtelijke aanpak.

de nieuw gevormde teams gezamenlijk de wendbaarheid zouden vergroten. Met dit doel ontwikkelde de leiding een flexibele netwerkorganisatie.

DE NETWERKORGANISATIE

De netwerkorganisatie bestaat uit twee soorten teams, die verschillen qua doel, samenstelling en werkwijze. Zo onderscheidt de gemeente Alkmaar teams met een vast karakter en teams met een variabel karakter. De vaste teams hebben een jaarlijks vastgestelde doelstelling en dragen bij aan de variabele teams. In de variabele teams, die per project door de projectleiders worden gevormd uit medewerkers van de vaste teams, worden de

--- VERNIEUWENDE IDEEËN KOMEN TOT STAND DOOR MENSEN IN WISSELENDE SAMENSTELLINGEN TE LATEN SAMENWERKEN ---

In de oude situatie, voor de fusie, was er sprake van veel verschillende afdelingen die ieder vanuit hun eigen inhoud, hun eigen beleid en hun eigen focus naar vraagstukken keken. Met andere woorden: er was sprake van een beperkte integrale aanpak. De afdelingen waren veelal ook gericht op de eigen interne vraagstukken. Dit resulteerde in onnodige doorlooptijden, verlies van kwaliteit en verdubbeling van werkzaamheden ten nadele van de externe klant/burger.

De sector startte een organisatieontwikkeling, met als doel een vergroting van de externe oriëntatie, integraliteit en flexibiliteit. De sleutel tot succes bij de realisatie van deze ontwikkeldoelen was het creëren van een wendbare organisatie. De uitdaging was om de organisatie zodanig in te richten dat

programma- en projectdoelstellingen gerealiseerd. In de teams vinden de medewerkers hun primaire thuisbasis. De verbinding tussen de teamleden in de vaste teams kan zijn:

- een gezamenlijke *klant* (accountmanagement). Doel van het team is om de klanten van de sector zo goed mogelijk te bedienen. De medewerkers ontwikkelen en onderhouden klantkennis en bewaken het klantcontact. De leden zijn onder meer verantwoordelijk voor het leiden van klanten door de organisatie en het signaleren van vraagstukken in de gemeente.
- een gemeenschappelijk *specialisme of vakgebied*. Doel van het team is het ontwikkelen en beheren van de kennis, en die toepassen ten behoeve van beleid, projecten, programma's of strategie.

VOORWAARDEN VOOR SUCCES

Als we de zes dimensies uit het wendbaarheidsonderzoek toepassen op de samenwerking in de teams, zien we dat de volgende zaken van groot belang zijn om effectief samen te werken.

1 Leiden van een team. Uitgangspunt voor alle teams en de hele sector is verbindend leiderschap. In het geval van de gemeente Alkmaar zijn voor de twee soorten teams wel verschillen in leiderschap te onderscheiden. Het vaste team kan aangestuurd worden zoals men gewend is bij gemeentes, met een jaarplan, een evaluatie en tussentijdse jaargesprekken. De projectteams worden aangestuurd op het projectresultaat. Omdat de projectteams zijn samengesteld uit medewerkers met verschillende leidinggevendens, wordt er niet meer individueel gestuurd vanuit de hiërarchie, maar vanuit het project zelf, door de projectleider of doordat teamleden elkaar feedback geven op elkaars functioneren.

gemeente Alkmaar maak je dit maximaal mogelijk, terwijl je tegelijkertijd aandacht schenkt aan veiligheid doordat medewerkers hun basis hebben in vaste teams. Als mensen zich onveilig voelen in een organisatie, remt dat de creativiteit enorm. Vanuit angst of onzekerheid gaan medewerkers in de survival-modus staan, gericht op overleven. Het bespreken van best practices en evaluatie van projecten door middel van succesanalyse (waarom is dit project succesvol verlopen?) werken inspirerend voor een innovatief klimaat in teams.

3 Strategie in een team. Elk goed team heeft een gezamenlijk doel. Zonder dit doel is er geen sprake van een echt team en kun je beter stoppen de groep zo te noemen, want dit wekt valse verwachtingen. Het is verstandig om vanuit het doel naar beneden te organiseren. Als we dit doel met elkaar willen bereiken, welke taken zijn er dan te verdelen? Hoe zullen we deze taken gaan uitvoeren, en welke processen en procedures hanteleren we daarvoor? Als je dit goed afsprekt,

--- DE SLEUTEL TOT SUCCES WAS HET CREËREN VAN EEN WENDBARE ORGANISATIE ---

De top-vijfthema's voor de ontwikkeling van verbindend leiderschap zijn in de ogen van de mt-leden: richting geven en loslaten, medewerkers stimuleren tot ontwikkeling en zelfstandigheid via situationeel leidinggeven, ontwikkeling in externe gerichtheid, ontwikkeling van persoonlijk leiderschap, ontwikkeling in opdrachtgeverschap.

2 Innovatie in een team. Vernieuwende ideeën komen tot stand door mensen in wisselende samenstellingen te laten samenwerken. Door de structuur zo in te richten als in de

zullen de persoonlijke verhoudingen in een team ook goed zijn. Als deze verhoudingen verstoord zijn, dan is dit een signaal dat er iets niet helder afgesproken is over het doel, de taakverdeling of de werkwijze.

4 Cultuur in een team. Een heel belangrijke motor voor samenwerking is het durven geven van feedback aan elkaar. Het lijkt een open deur, maar hoe veel teams kent u waar feedback echt de normaalste zaak van de wereld is? In onze adviespraktijk komen we veel organisaties tegen waar men zegt:



eigenlijk zouden we dit met elkaar moeten bespreken, maar kun jij dat niet voor ons doen? Outsourcen van feedback is echt onmogelijk!

5 Leren in een team. Als er sprake is van voldoende veiligheid, de doelen van het team helder zijn en mensen elkaar feedback durven te geven, dan kan er ook samen geleerd worden. Voorwaarde hiervoor is uiteraard dat je fouten mag maken en dat de leidinggevende dit ook uitstraalt en hierover geen dubbele boodschap geeft. Als er een klimaat in het team ontstaat waarbinnen de professionele dialoog gevoerd kan worden, komt het leren echt op gang en zie je het team steeds effectiever worden.

6 Structuur van het team. Daarmee zijn we dit artikel begonnen. De structuur wordt zo de randvoorwaarde voor wendbaarheid en is ondersteunend aan de cultuur. Door de

structuur flexibeler te maken wordt de hele organisatie wendbaarder en kan ze sneller inspelen op de actualiteit binnen en buiten de organisatie.

We wilden met dit artikel duidelijk maken hoe je wendbaarheid kunt operationaliseren en wat dat betekent voor de samenwerking in teamverband. Uiteindelijk kun je wendbaarheid heel abstract benaderen, maar het gaat om de wendbaarheid van elke medewerker. Hoe wendbaar bent u?

Noot 1. De citaten in de kaders zijn gebaseerd op het document *Stadsontwikkeling, verslag van een fusie mei – december 2010*, van de gemeente Alkmaar. John Klumper sector Concernondersteuning, afdeling Personeel & Organisatie, gemeente Alkmaar. U kunt dit document opvragen bij Martin Bosch, sectorhoofd Stadsontwikkeling, mbosch@alkmaar.nl.

Over de auteurs Henk Wokke is geassocieerd adviseur en combineert een achtergrond in control & strategievorming met teamontwikkeling en veranderkunde. Marc Stekelenburg is senior adviseur heeft een vergelijkbare achtergrond en is onze expert op teamontwikkeling. Pieter Rop is senior adviseur en adviseert vanuit een jarenlange ervaring als trainer/coach op het gebied van organisatie ontwikkeling.