

# “Samen komen we sneller verder”

**GGD regio Utrecht** kiest voor meer zelforganisatie

GGD regio Utrecht geeft ruimte aan kennis, talent en ervaring. De organisatiehark past niet meer in de tijd van nu. GGD regio Utrecht gelooft in meer autonomie voor zelforganiserende teams. Zo wordt de organisatie flexibeler en wendbaarder. Werkt ze efficiënter. En maakt ze meer gebruik van ieders talent. Dat zorgt voor meer plezier op de werkvloer. En betere resultaten voor cliënten en andere stakeholders. Dat regel je niet binnen een weekje... Deze GGD zit midden in het ontwikkeltraject en maakt de balans op. Wat zijn tot nu toe succesfactoren gebleken? We zetten er 14 op een rij.

## 1 We nemen er de tijd voor



“Onze medewerkers willen best veranderen, maar willen niet veranderd worden.” realiseert Nicolette Rigter, algemeen directeur Publieke Gezondheid, zich. “Om iedereen aan boord te krijgen, zijn we zorgvuldig te werk gegaan. Van presentaties, tot roadshows en inspiratiesessies. In januari 2018 zijn we begonnen met uitleggen, ophalen en verrijken van plannen tot een bij ons passende aanpak. Inmiddels schrijven we maart 2020 en zitten we midden in ons ontwikkeltraject.”

## 2 Geen standaardrecept: onze mensen hebben meegedacht



Jaap Donker, directielid: “Wij geloven dat je samen slimmere beslissingen neemt dan alleen. We hebben samen met ons interne ontwikkelteam alle 750 medewerkers de gelegenheid gegeven mee te denken over een meer passende manier van werken in onze organisatie. En de weg daarnaartoe. Dat heeft enorm veel bruikbare input opgeleverd. Behalve kwaliteitswinst, levert dit natuurlijk ook veel draagvlak op. We hebben een eigen organisatieconcept op maat gebouwd. Daar zijn we trots op.”

### 3 We maken gebruik van bestaande kennis

“We hoefden het wiel natuurlijk niet helemaal opnieuw uit te vinden. We vroegen ook andere organisaties naar hun ervaringen in vergelijkbare trajecten als die van ons. Wat werkt wel en wat werkt niet? Ook vroegen we veranderexpert Bob Vrijaldenhoven van The Thrive, die een soortgelijk traject hadden ondersteund bij GGD West-Brabant, om ons te adviseren in dit traject. Zijn kennis en ervaring zet hij in om ons een nieuwe manier van denken en doen eigen te laten maken.” vertelt Jaap.

### 4 De leidinggevenden gingen voorop



Inge Louwerse, HR Adviseur, is één van de trekkers van het leiderschapsprogramma: “De transformatie die een organisatie wil en kan doormaken, gaat hand in hand met de transformatie die het leiderschap wil en kan doormaken. We zijn daarom niet alleen gestart met de voorbereiding van het werken met meer zelforganiserende teams. Maar parallel ook met de leidinggevenden. Het begin was aanbod gestuurd met een focus op leiderschapsontwikkeling. Later werd het meer vraag gestuurd: samen aan de slag met onderwerpen die op dat moment voor onze managers nodig zijn om de transitie op te starten en optimaal te ondersteunen. ‘In context leren’, noemen we dat.”

### 5 We spreken ons vertrouwen uit

“Op dit moment volgt elk team een tweedaagse training om hen te helpen meer zelforganiserend te worden. Bij elk van de 39 teams trapt één van de drie directieleden af.” vertelt Judith Ludding, directielid. “We zijn betrokken bij elk team en delen ter plekke ons vertrouwen in hun zelforganiserend vermogen. We nemen hen mee in onze visie en vertellen hoe we de ondersteuning voor de teams organiseren. We zijn er trots op dat onze teams deze stappen ook samen willen zetten. We ondersteunen en inspireren hen waar nodig.”

### 6 Onze eigen mensen zijn opgeleid tot facilitators



Er zijn twee mensen uit het ontwikkelteam van GGD regio Utrecht opgeleid tot facilitators om de tweedaagse trainingen te kunnen begeleiden. Jaap Donker legt uit waarom: “Het is waardevol voor de organisatie om deze expertise zelf in huis te hebben. Het eigen ontwikkelvermogen verbetert zo op een duurzame manier. We zijn er ook na de training voor de teams voor het borgen van de ontwikkeling. Daarnaast is het voor de teams fijn om minstens één facilitator uit de eigen organisatie voor de groep te hebben. Inge Louwerse en Dany Ashtari brengen hun kennis en ervaring vanuit de organisatie rechtstreeks de trainingsgroepen in. Én andersom. Zijn teams erg groot, of is het fijn extra expertise erbij te hebben, dan schakelen we The Thrive in.”

“

De transformatie die een organisatie wil en kan doormaken, gaat hand in hand met de transformatie die het leiderschap wil en kan doormaken.”

– Inge Louwerse, HR Adviseur

### 7 We maken het impliciete expliciet

“Bij de overgang naar meer zelforganisatie, zit de uitdaging in het bewust worden van onbewust, ineffectief gedrag en het aandragen van bewust effectief gedrag” meent Bob Vrijaldenhoven van The Thrive. “We leren teams te bespreken wat anders onbesproken blijft. We maken het impliciete expliciet. Weg met aannames, ongeschreven regels en onbewuste patronen. We helpen teams ineffectieve patronen te herkennen, te benoemen en op een volwassen manier te bespreken. Overigens: vaak wordt wat al wél goed werkt, onbesproken

gelaten. Zonde: wat werkt wil je juist behouden. Maar dan moet je samen wel kunnen benoemen waaróm het goed werkt.”

// We realiseren ons dat het duidelijk moet zijn op welke taken de teams nu zélf regie mogen voeren binnen nieuwe kaders.” //

- Judith Ludding, directielid

## 8 We zitten voortdurend op de plus

Inge Louwerse ziet in elke teamtraining terug dat de organisatie ongelooflijk veel talent in huis heeft. “Met de profielschetsen van Lumina bespreken teamleden hun eigen voorkeuren en die van elkaar. Maar ook het ‘verborgen goud’ komt aan de oppervlakte: talenten die teamleden wel in huis hebben, maar in de dagelijkse praktijk nog veel meer kunnen inzetten. Ze ontdekken ook dat valkuilen vaak ‘doorgeschoten’ kwaliteiten zijn: een heel andere manier van naar een valkuil kijken! In het reageren op elkaar leren we ze ook ‘op de plus’ te zitten. Spreek eerst uit wat je bevalt. En vul daarna aan vanuit jouw perspectief. Zo leer je en verrijk je elkaar in plaats van je gelijk te willen halen.”

## 9 We zijn helder over de taakverdeling

Nicolette Rigter: “We realiseren ons dat het duidelijk moet zijn op welke taken de teams nu zélf regie mogen voeren binnen nieuwe kaders. En welke verantwoordelijkheden bij het management blijven. Zo zijn we het erover eens dat de manager bijvoorbeeld eindverantwoordelijk blijft over budget en bezetting. En dat HR gaat over werving en ziekteverzuim

om de teams optimaal te ontlasten voor hun kerntaken. Zaken als in- en externe communicatie, kwaliteit, de inrichting van de werkplek, het organiseren van teamoverleggen en de planning van het werk, dat kunnen de teams prima zelf meer regelen.”

## 10 We kozen 6 teamrollen op maat



“Op weg naar meer zelforganisatie hebben teams vaak moeite met het oplossen van problemen die over niet vakinhoudelijke zaken gaan.” weet Dany Ashtari. “Ze zijn dan vergeten om de verantwoordelijkheid voor deze onderwerpen toe te wijzen aan één of enkele teamleden. Dat is een voedingsbodemp voor uitgestelde beslissingen of zelfs conflicten. In de eerste fase van ons ontwikkeltraject hebben we daarom met elkaar gekozen welke teamrollen er binnen elk team vertegenwoordigd moeten worden. De teamleden kiezen zelf welke rol zij op zich willen nemen. Dat doen ze op basis van hun talenten, in plaats van op de competenties uit hun functieprofielen. Dat geeft een heel andere energie en zorgt voor veel meer eigenaarschap. Voor ondersteunende diensten wordt het zo ook makkelijker om met de juiste aanspreekpunten in de teams samen te werken, hen te betrekken bij ontwikkelingen en om in te spelen op behoeften.”



## 11 We leren de teams beslissingen te nemen

“Mensen met veel ‘oranje/rode’ energie in hun profiel (daadkracht, power) zijn vaak degenen die makkelijk het woord en het voortouw te nemen bij beslissingen. In een zelforganiserend team is het van belang beslissingen te nemen op basis van consensus. Op die manier heb je iedereen aan boord; ook de meer ‘blauw/groene’ energie (structuur en mensgericht) krijgt zo een stem: meer teamleden zijn mede-eigenaar van de beslissing. We staan dus tijdens elke teamtraining expliciet stil bij de manier waarop je via consensus tot de beste beslissingen komt. Die route vraagt om onnatuurlijk gedrag, maar is wel effectief!” vertelt Bob Vrijaldenhoven overtuigd. “Uiteraard hoef je niet alles met elkaar te beslissen, teamleden vertrouwen op elkaars expertise en betrokkenheid.”

## 12 Elk team maakt afspraken over cultuur

Dat de cultuur van een team een belangrijke voedingsbodem is voor succes, dat weet Inge Louwerse inmiddels. “We leggen daarom met elk team vast wat de waarden zijn die de pijlers vormen van hun samenwerking. En formuleren ook de principes die daaruit voortvloeien. Een team dat ‘resultaatgerichtheid’ als belangrijke waarde heeft, formuleert bijvoorbeeld als principe: ‘Wij vieren successen en sturen bij op basis van wat wij geleerd hebben.’ We merken dat de collega’s het prettig vinden om samen te verhelderen wat hun gewenste teamcultuur is. Dat maakt samenwerken en feedback op gewenst gedrag veel gemakkelijker.”

## 13 Elk team maakt een TeamOntwikkelplan



Dany Ashtari legt uit hoe zij als facilitator elk team voorziet van een leidraad voor het vervolg na afloop van de training. “In een TeamOntwikkelpan leggen we de stappen vast, die we doorlopen tijdens de tweedaagse training. De besluiten die de collega’s genomen hebben. De acties die geformuleerd zijn. De verdeling van de teamrollen. De vragen die er nog zijn voor de manager. Ieders persoonlijke bijdrage aan de samenwerking. Een superhandig document voor elk team.”

## 14 We blijven in context leren

Judith Ludding en Jaap Donker zijn zich ervan bewust dat er voor hen als directieleden er nog werk aan de winkel is. “Bijna de helft van de teams heeft nu een tweedaagse training gehad. We krijgen terug uit de sessies dat de teams energie krijgen van het traject. Het helpt de teams om nog meer het verschil te maken voor onze inwoners, het aanwezige talent meer te benutten, zelf meer aan het stuur te zitten en samen de goede dingen goed te doen. Daar doen we het natuurlijk allemaal voor.”

Nicolette Rigter vult aan: “En natuurlijk hebben wij als directie en management ook tijd nodig om in onze nieuwe rol te groeien. Minder sturen en controleren. Meer faciliteren en coachen op afstand. Daarom staan er zeker ook voor onszelf nog sessies gepland om samen met Bob te kijken wat wij hier nog in te leren hebben.”

De komende periode volgen de andere teams. En gaan we de trekkers van de teamrollen bij elkaar brengen om van elkaar te leren. Hierdoor ontstaan er nieuwe ‘denk- en doe-kringen’ dwars door de organisatie heen. Ook gaan we met de teams die een aantal maanden bezig zijn, bespreken hoe het gaat. We vragen hen waar ze nog hulp bij nodig hebben.

Tot slot: nu de basis steeds meer op orde komt, gaan we stilstaan bij de vraag hoe we innovatie gaan organiseren. Zodat we onszelf blijven uitdagen en heruitvinden waar nodig.”

---

Ook de behoefte om effectief meer zelforganiserend te werken? Kijk op [www.thethrive.com](http://www.thethrive.com) voor een aanpak die werkt.