

2. Een kennisproductieve werk- omgeving ontwikkelen

De ervaringen van een ondersteunersteam

SASKIA TJEPKEMA, ANS GROTENDORST, JOSEPH KESSELS,
PAUL KEURSTEN EN HET GO-TEAM

CONCEPTEN ALS DE ‘LERENDE ORGANISATIE’ en ‘kennisproductiviteit’ maken dat we de werkplek steeds meer onderzoeken op mogelijkheden voor bekwaamheidsontwikkeling (Keursten, 2001). Deze aandacht voor leren op het werk levert waardevolle inzichten op over voorwaarden om de werkplek tot een gunstige leeromgeving te maken. Het gaat dan om zaken als uitdagende taken, eigen verantwoordelijkheid, variatie in het takenpakket en ruimte en ondersteuning voor leren (zie onder andere Onstenk, 2001, en Tjepkema, 2001, voor overzichten). Het blijkt in de praktijk een uitdagend proces te zijn om die voorwaarden voor het eerst op werkplekken te introduceren. Zoiets is meer een kwestie van gezamenlijk ontwerpen en experimenteren, dan van top-down analyseren en implementeren. Leermogelijkheden creëren is in feite een leerproces op zich. Boonstra spreekt van ‘lerend vernieuwen’ (Boonstra, 1999). Hij wijst erop dat leercondities creëren of versterken geen kwestie is van *eenmalige* implementatie; deze condities invoeren en en bewaken betekent in de praktijk een continu proces van zoeken en bijstellen.

Het verloop van dit leerproces vormt het centrale thema van dit hoofdstuk. Hoe kun je ruimte creëren voor leren in functies waarin die ruimte nog niet ‘vanzelf’ aanwezig is? Welke principes gelden hiervoor? En hoe verloopt zo’n proces in de praktijk? We verkennen dit thema door te reflecteren op de zoektocht die het ondersteunersteam van adviesbureau Kessels & Smit, *The Learning Company*, doormaakt. Dit team zorgt voor zaken als financieel beheer, secretariële ondersteuning, ICT-ondersteuning en algemene bureau-ondersteuning. Het team is met hulp van een coach op zoek gegaan naar manieren om een aantrekkelijke werkplek te creëren, waarin de teamleden ieder op hun eigen manier aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling kunnen werken. Hun ervaringen illustreren het ontwikkelproces om te komen tot een kennisproductieve werkomgeving. Wat vraagt zo’n proces van de organisatie, de coach en de betrokken medewerkers?

Inmiddels is de gedachte algemeen aanvaard dat hoogopgeleide kenniswerkers, zoals adviseurs, een zekere mate van autonomie nodig hebben om ruim baan te bieden aan creativiteit en innovatie. Managers beseffen dat de productie van nieuwe kennis en de toepassing van die kennis vooral tot stand komen

als zij zorgdragen voor gunstige randvoorwaarden en verder veel ruimte laten voor zelfsturing in de dagelijkse inrichting en uitvoering van het werk. Deze opvatting is echter nog lang geen gemeengoed als het gaat om ondersteunende functies in een organisatie. Van secretaresses, office managers, financieel medewerkers, de personeelsdienst en de huishoudelijke staf verwachten we dat ze geruisloos, efficiënt en foutloos zorgen voor zaken als kopieerwerk, agenda-beheer, het beantwoorden van de telefoon, facturen op tijd de deur uit sturen, de salarissen overboeken vóór de 20e van de maand, enzovoort. Het is als het ware vanzelfsprekend dat zij onopvallend hun diensten aanbieden aan de kenniswerkers. Die kenniswerkers, de direct productieven, zij die het geld binnenbrengen, verwachten van de organisatie een professionele ondersteuning.

Hier tekent zich een discrepantie af tussen de uitgangspunten van organisaties ten aanzien van professionals en hun ondersteuners. Bewust of onbewust gaat een kennisintensieve organisatie ervan uit dat de productiviteit van de professionals gediend is met vrijheid, ruimte voor creativiteit en persoonlijke ontwikkeling. Ondersteuners, daarentegen, worden vooral aangestuurd op efficiëntie. Drucker (1993) wees al op deze spanning tussen kenniswerkers en dienstverleners, die in een kennis-economie onherroepelijk tot een bedreiging van de laatste groep zou leiden, tenzij we erin slagen een originele benadering van ondersteunende dienstverlening te ontwikkelen.

De case van het GO-team is in die zin bijzonder dat hij beschrijft welke problemen en uitdagingen zich voordoen als een organisatie de uitgangspunten van autonomie, persoonlijke ontwikkeling, zelfregulatie en ondernemerschap van eigen talent ook wil toepassen op het werk van de ondersteunende diensten. In feite vormt de casus vooral een beschrijving van het leerproces dat heeft geleid tot nieuwe kennis omtrent het vormgeven en uitvoeren van de ondersteunende bureauactiviteiten, het zogenaamde 'back office', op een wijze die past bij een uitgesproken visie op de integratie van werken en leren. Het verslag geeft inzicht in de moeizame weg die is afgelegd om enerzijds recht te doen aan de persoonlijke ontwikkeling en ambities van de direct betrokken medewerkers en anderzijds een kosteneffectieve en comfortabele dienstverlening te bieden.

Allereerst bespreken we drie ontwikkelprincipes voor kennisproductiviteit; dit zijn belangrijke uitgangspunten voor de ontwikkeling van een kennisproductieve werkomgeving. Vervolgens schetsen we een beeld van het leer- en zoekproces van het ondersteunersteam van Kessels & Smit, het GO-team. We nodigen u, als lezer, uit om door de bril van de ontwikkelprincipes naar het team te kijken. We sluiten onze bespreking af met een reflectie op de wijze waarop de ontwikkelprincipes in de praktijk vorm hebben gekregen en de spanningen die dit met zich meebrengt.

Een kennis-productieve werkomgeving creëren

Saskia
Tjepkema
Ans
Grotendorst
Joseph
Kessels
Paul
Keursten
♣ het GO-team

ONTWIKKELPRINCIPES VOOR KENNISPRODUCTIVITEIT

Joseph Kessels introduceerde de afgelopen jaren drie ontwikkelprincipes voor het ontwikkelen van kennisproductieve werkomgevingen: werken aan wederzijdse aantrekkelijkheid, zoeken naar een passie, en het verleiden tot kennisproductiviteit (zie onder meer Kessels, 2001; Keursten, 2001; Kessels en Tjepkema, 2002). Deze principes worden elders in dit boek uitgebreid beschreven (zie hoofdstuk 1). Hier volgt een korte schets.

1. *Wederzijdse aantrekkelijkheid*

Wederzijdse aantrekkelijkheid is het principe dat medewerkers over en weer moeite doen om voor elkaar een rijke leeromgeving te creëren. Wanneer collega's in een organisatie aantrekkelijk zijn voor elkaar, wil dat zeggen dat iedereen iets aan dit netwerk toevoegt en tegelijkertijd de 'input' weet te benutten als bron en stimulans voor het eigen leerproces. Wanneer wederzijdse aantrekkelijkheid ontbreekt, betekent dit een verarming van de leeromgeving: mensen zoeken elkaar dan niet op vanuit eigen behoefte, maar omdat dit nu eenmaal zo georganiseerd of afgesproken is.

2. *Zoeken naar een eigen passie*

Verbetering en vernieuwing drijven op inhoudelijke interesse en betrokkenheid. Werken aan zaken die je daadwerkelijk interesseren biedt een voedingsbodem om vakbekwaamheid te ontwikkelen en expertise uit te bouwen. Bovendien is het een voorwaarde voor het realiseren van ondernemerschap in het eigen werk. Met ondernemerschap bedoelen we dat iemand op basis van persoonlijke, inhoudelijke interesses (passie) sturing geeft aan zijn werk en ontwikkeling (zie ook hoofdstuk 6).

3. *Verleiden tot kennisproductiviteit*

Het principe 'werken aan wederzijdse aantrekkelijkheid' heeft vooral betrekking op het creëren van een gunstige sociale context voor kennisproductiviteit. Zoeken naar een passie heeft te maken met de inhoud van het werk. Kennisproductiviteit bevorderen vereist echter ook bekwaamheden om de sociale context en de inhoudscomponent te beïnvloeden. Kenniswerkers zijn zelf mede-vormgevers van hun leer/werkomgeving. Het ontwikkelprincipe 'verleiden tot kennisproductiviteit' heeft dan ook betrekking op de ruimte en de uitdaging die de omgeving biedt om het eigen werk op een kennisproductieve manier in te richten. Dit vereist een actieve rol van medewerkers zelf. Een manager kan de condities voor kennisproductiviteit op een werkplek niet

‘voor’ anderen vergroten – je kunt mensen dit niet ‘opdragen’. Hooguit kun je ze ertoe verleiden, door ruimte en ondersteuning te bieden, en door vernieuwing en verbetering aantrekkelijk te maken.

EEN ILLUSTRATIE: DE ONTWIKKELING VAN HET GO-TEAM

De ontwikkeling van het ‘go’-team richting een kennisproductieve werkomgeving met ruimte voor professionele en persoonlijke groei verloopt als een leer- en zoekproces. De ontwikkelprincipes vormen hierbij de leidraad. De volgende paragrafen bieden een beschrijving van het verloop van dit veranderingsproces. Om te beginnen echter een omschrijving van de context.

CONTEXT

Kessels & Smit, *The Learning Company*, is een adviesbureau op het terrein van leervraagstukken in organisaties en onderwijsinstellingen (voor meer informatie: zie kader). De eerste ideeën en plannen voor het inrichten van de bureau-ondersteuning stammen uit begin 1998. Als thema en naam is toen gekozen voor ‘Good Office’, of kortweg go. Het ondersteunersteam (go-team) bestond destijds uit vier mensen; het bureau telde in die periode zo’n twintig adviseurs. Vanaf het begin was het uitgangspunt om een omgeving te creëren waarin de ondersteuners zich professioneel en persoonlijk optimaal zouden kunnen ontwikkelen. Dit zijn belangrijke uitgangspunten voor Kessels & Smit in het algemeen. Deze uitgangspunten wil het bureau ook onverkort aanhouden ten aanzien van het werk van de zogenaamde back office, en wel om de volgende redenen:

- 1 *Geen onderscheid tussen groepen medewerkers.* Kessels & Smit vindt het principiële ongewenst om onderscheid te maken tussen groepen medewerkers als het gaat om zaken als werken aan een aantrekkelijke werkomgeving, ruimte voor professionele ontwikkeling en het zelf kunnen beïnvloeden van inspanning en beloning. Voor de partners, adviseurs, ondersteuners en geassocieerden gelden dezelfde uitgangspunten, ook al kunnen ze in hun praktische uitwerking verschillen. Bureau-ondersteuning is bovendien een professie, niet anders dan andere professies (zoals trainen, adviseren), en essentieel voor het bureau.
- 2 *Zelf de principes toepassen van waaruit wordt geadviseerd.* Het bevorderen van kennisproductiviteit, bekwaamheden en talenten, en het creëren van een daartoe gunstige werkomgeving, vormen de kernactiviteit van de dienstverlening van Kessels & Smit. Met de ondertitel ‘*The Learning Company*’ drukt het bureau uit dat het zich niet alleen richt op het verbeteren van het lerend vermogen en de kennisproductiviteit van klanten, maar ook

*Een kennis-
productieve
werkomge-
ving creëren*

Saskia

Tjepkema

Ans

Grotendorst

Joseph

Kessels

Paul

Keursten

☞ het go-
team

zelf een lerend bedrijf (gezelschap) wil zijn, dat zelf de principes toepast van waaruit het adviseert. De eigen werkorganisatie, inclusief de bureau-ondersteuning, is het laboratorium waarin experimenten met nieuwe benaderingen op dit terrein kunnen plaatsvinden: ‘practice what you preach’.

- 3 *Groei opvangen met een passende organisatievorm.* Het bureau is in een betrekkelijk korte tijd gegroeid van twee adviseurs naar dertig medewerkers. Aanvankelijk verzorgt de kleine groep adviseurs zelf tal van bureau-ondersteunende activiteiten, zoals de telefoon beantwoorden, rapporten vormgeven, facturen versturen en de personeelsadministratie verzorgen (voorzover die iets voorstelde). Er is geen historie opgebouwd van de kennis die nodig is om een groeiend adviesbureau in te richten en te ondersteunen. Er is wel een sterke wil om dat op een onconventionele wijze te doen en op zoek te gaan naar een organisatievorm die past bij de karakteristieke uitgangspunten, die een sterk bindend element vormen. Een strakke bureau-organisatie onder leiding van een office-manager is daarbij geen optie. De kennis die daarvoor wél nodig is, moeten de medewerkers echter nog ontwikkelen.

Context: Kessels & Smit, *The Learning Company*

Het adviesbureau heeft de vorm van een netwerkorganisatie: er werken zo'n twintig adviseurs, die elk een thuiswerkplek hebben. Daarnaast werken adviseurs veel bij opdrachtgevers. Het centrale kantoor in Utrecht vervult een belangrijke rol als ontmoetingsplek, flexibele werkplek en een plaats om gasten te ontvangen. De gemeenschappelijke bibliotheek en het project-archief is hier gehuisvest. En ook de belangrijke ondersteunende taken, zoals ICT-ondersteuning, agendabeheer en projectondersteuning, vinden op de centrale locatie plaats.

Kessels & Smit, *The Learning Company*, ontstond in zijn huidige vorm in 1996, na een fusie tussen het kleine opleidingsadviesbureau Profound (bestaande uit oprichter Paul Keursten en een zevental adviseurs en ondersteuners) en het duo Kessels & Smit (bestaande uit twee adviseurs: Joseph Kessels en Cora Smit). De situatie na de versmelting van beide bureaus was vrij dynamisch: de organisatie groeide snel, verhuisde van Enschede naar Utrecht, en ontwikkelde zich tot een netwerkorganisatie. Momenteel bestaat het bureau uit 27 mensen: maten, ondernemers, medewerkers in loondienst en associés. Deze omvang en variatie maakte een andere vorm van ondersteuning nodig.

Profound was een organisatie met een centraal kantoor, met werkplekken voor de adviseurs en een tweetal bureau-ondersteuners. Kessels & Smit in de oorspronkelijke vorm kende geen ondersteuners. De ondersteuners van Profound namen in de eerste fase van Kessels & Smit, *The Learning Company*, de taken op het terrein van ‘office management’ op zich. Het werk werd echter al snel te veel voor het aantal mensen. Bovendien groeide de behoefte om de ondersteuning meer te organiseren en te coördineren.

De go-leden hebben een gevarieerde achtergrond (van heao tot kunstacademie), en waren allen op zoek naar nieuwe impulsen voor hun werk en persoonlijke groei. Naast de operationele bureau-ondersteuning (secretariële ondersteuning, zoals telefoon- en agendabeheer) voelden ze zich vooral aangetrokken door de kans om meer beleidsmatige bureau-ondersteuning op te pakken (personeelszaken, ICT-ondersteuning, financieel beleid) en de mogelijkheid om zich op die manier verder te professionaliseren.

Het go-team kreeg bij haar ontwikkeling intensieve ondersteuning van één van de partners, die de rol van coach oppakte (later werd zijn rol aangevuld door twee andere senior adviseurs). Deze partner vervulde van oudsher een belangrijke rol in de meer beleidsmatige bureau-ondersteuning. Hij was sterk betrokken bij personeelszaken, aanschaf van pc's, huisvesting, en dergelijke, omdat hij die taken van oudsher vervulde. Met de groei van het bureau gingen die taken echter steeds meer tijd kosten. Het overdragen van deze taken aan het go-team zou voor het team een meer integrale en uitdagende taak betekenen in de bureau-ondersteuning (breder dan alleen operationele ondersteuning). Bovendien zou de betreffende partner meer ruimte te krijgen voor adviesprojecten.

De uiteindelijke ontwikkeling van het Good Office-team, richting een werkomgeving met ruimte voor professionele en persoonlijke groei, is onder te verdelen in een aantal fasen. Chronologisch zien deze fasen er als volgt uit:

- 1 Aanloop, zoeken naar een richting (1998)
- 2 Vaste grond onder de voeten: meer structuur en rust (eind 1998)
- 3 Storm op komst (begin 1999)
- 4 Go! In een stroomversnelling (eind 1999)
- 5 Uitbouwen van GO (2000–2002).

Hierna volgt een beschrijving van elk van de fasen, waarbij steeds aandacht is voor zowel het werk (aard van het werk, taakverdeling, samenwerking) als het leerproces (leervragen, rol van de coach). We hebben gekozen voor een vrij uitgebreide omschrijving van de gebeurtenissen, om alle facetten goed uit de verf te doen komen. Om de grote lijn vast te houden bieden we aan het eind een samenvatting.

FASE 1 – ZOEKEN NAAR EEN RICHTING

De eerste periode na de start van het Good Office staan er nog veel vragen open. Sommige hebben te maken met de organisatie van het werk, zoals: welke taken pakt het team precies op? Welke kwaliteitseisen gelden voor het werk? Wat verwachten de adviseurs van de ondersteuners? Wat is een handige taakverdeling? Andere vragen zijn gerelateerd aan de bemensing: wie werken er bij het Good Office-team? Waarom? Wat vinden zij betekenisvol en uitdagend werk? Hoe zorgen we voor ontwikkelingsmogelijkheden in het werk? Het zoeken naar een koers is het centrale thema van de beginperiode.

Een kennis-productieve werkomgeving creëren

Saskia
Tjepkema
Ans
Grotendorst
Joseph
Kessels
Paul
Keursten
☞ het go-team

Het werk

Het werk van het go-team verloopt bij de start niet op rolletjes. Enkele nieuwe mensen die in deze periode het team versterken moeten nog wennen aan de organisatie en hun taken. De meerderheid van de ondersteuners heeft bovendien nog weinig ervaring met secretariael en ondersteunend werk. De teamleden zijn vooral gekozen op hun persoonlijkheid, de mate waarin ze bij de organisatie passen. Zaken als enthousiasme, sociale vaardigheden, flexibiliteit, betrokkenheid en bovenal een sterke motivatie tot leren en persoonlijke groei waren belangrijker selectie-criteria dan bijvoorbeeld secretariële ervaring.

Ook externe invloeden spelen een rol. Met de omvang van het bureau groeit in deze periode ook de hoeveelheid werk. Bovendien hebben de nieuwe adviseurs allemaal andere ervaringen en dus andere verwachtingen ten aanzien van ondersteuners. Sommigen gaan er stilzwijgend vanuit dat de ondersteuners hun agenda beheren. Anderen verwachten ondersteuning bij het kopiëren van rapporten. Weer andere adviseurs zijn gewend alles zelf te doen en zoeken helemaal geen ondersteuning. Dit roept bij de go-leden de vraag op waar ze wel en waar ze niet op moeten ingaan. Welke dienstverlening hoort bij een 'Good Office'?

De taakverdeling in deze eerste periode is niet erg uitgekristalliseerd. Slechts twee ondersteuners hebben een specifieke, afgebakende taak: één van hen verzorgt het taakgebied financiën, en een ander beheert twee opleidingen van de FCE/Stichting Opleidingskunde. Verder doet iedereen eigenlijk 'alles'.

De samenwerking in het team verloopt in deze fase soms stroef. Enkele teamleden werkten voorheen sterk individualistisch en hebben moeite met de overgang naar werken in een team. Overleg en het overnemen van taken van elkaar is hierdoor soms lastig. Ook het feit dat de teamleden elkaar eigenlijk nog niet goed kennen speelt hierbij een rol. Het team heeft wel veel en vaak overleg met elkaar, om taken op elkaar af te stemmen, informatie uit te wisselen en na te denken over de organisatie van het werk. Dit is belangrijk om elkaar en het werk beter te leren kennen.

Leerproces

De belangrijkste leervragen liggen in deze fase op het gebied van vakbekwaamheid: hoe krijgen we het werk in onze vingers? En op de samenwerking: hoe worden we een team? Al doende proberen de go-leden hier greep op te krijgen. Kenmerkend voor deze fase is dat men erg 'van dag tot dag' leeft. Dat staat op gespannen voet met de wens om juist aan meer beleidsmatige taken te werken en zichzelf op dat terrein verder te ontwikkelen. Het blijkt echter heel lastig om de korte-termijngerichtheid te doorbreken. Een belangrijke rol hierin speelt de genoemde geringe ervaring met secretariael werk. Hierdoor missen de go-leden in de beginperiode de vakbekwaamheid om snel en makkelijk op onder-

steuningsvragen in te spelen. Het werk kost veel tijd en niet alles gaat goed. Ook is het team nog niet goed op elkaar ingespeeld en loopt de onderlinge coördinatie niet altijd soepel. In combinatie met de turbulente omgeving (groeïende organisatie, groeiende vraag om hulp, nieuwe hulpvragen) vraagt het al met al veel energie en aandacht om de organisatie draaiende te houden. Het team is veel bezig met ‘brandjes blussen’.

Sommige adviseurs hebben klachten over de ondersteuning. Dit versterkt bij het GO-team de behoefte om de kwaliteit van de dienstverlening te vergroten. De spanning loopt soms behoorlijk op, zodanig zelfs dat één van de adviseurs zich hardop afvraagt of het GO-team zich niet vooral moet concentreren op de ondersteunende taak, en overige ambities moet laten rusten. De coach probeert het team hierin te ondersteunen en treedt soms zelfs op als ‘bemiddelaar’ tussen het GO-team en de adviseurs. Hij vraagt begrip voor de situatie en probeert ruimte en tijd te vragen voor het team om zich in een eigen tempo te ontwikkelen.

De coach probeert in deze periode de korte-termijngerichtheid te doorbreken, en een lange-termijnperspectief te stimuleren. Hij probeert met het team een visie te ontwikkelen op het ‘GO van de toekomst’, maar de teamleden vinden het lastig om zich daar een voorstelling van te maken. Door scenario’s op te stellen en andere visie-oefeningen te doen proberen ze gezamenlijk een levendig beeld te krijgen van de toekomst van GO, maar dat lukt maar gedeeltelijk. Bovendien blijkt dat op momenten dat men er wel in slaagt om een duidelijke visie te ontwikkelen, deze soms ook afschrikt. Het is heel lastig de vertaalslag naar de situatie van alledag te maken; het verschil tussen praktijk en visie is erg groot. Dit maakt de ondersteuners soms onzeker: gaan we het wel redden? De coach heeft meer – en ook meer uitgesponnen – ideeën over wat de toekomst van GO zou kunnen zijn dan de ondersteuners zelf op dat moment. Ook dat werkt onzekerheid in de hand. De teamleden vragen zich af of ze wel op één lijn zitten met wat de coach verwacht. En of ze wel kunnen voldoen aan zijn verwachtingen.

Op een gegeven moment neemt de motivatie om te praten over de toekomst echter af, het verschil met de alledaagse problemen is dermate groot dat frustratie de kop opsteekt. De teamleden zoeken bij de coach meer richting en duidelijkheid voor praktische vragen en problemen, maar hij gaat hier vooralsnog niet op in.

FASE 2 – VASTE GROND ONDER DE VOETEN: MEER STRUCTUUR EN RUST

Geleidelijk aan maakt de onrust van het begin plaats voor meer rust. Dat is tegelijkertijd ook het belangrijkste thema van deze tweede fase: greep krijgen op het werk, zorgen dat de dagelijkse organisatie soepel loopt.

*Een kennis-
productieve
werkomgeving
creëren*

Saskia
Tjepkema
Ans
Grotendorst
Joseph
Kessels
Paul
Keursten
☞ het GO-
team

Het werk

De hoeveelheid en de aard van het werk zijn in deze periode wat meer stabiel. Het team krijgt een steeds beter beeld van de taken die het gaat oppakken, en hoeveel werk die met zich meebrengen. Om meer greep op het werk te krijgen gaan de go-leden als het ware wat meer ‘voor hun werk staan’. Ze maken overzichten waarop ze aangeven welke taken ze wel en niet doen, en onder welke voorwaarden. Zo geven ze bijvoorbeeld aan wel rapporten te willen kopiëren, mits de adviseurs dat één week van tevoren aanvragen. Deze ietwat geforceerde houding leidt soms tot spanningen in het contact met enkele adviseurs, maar zorgt wel voor duidelijkheid en geeft de ondersteuners het gevoel het eigen werk beter in de hand te hebben. Een tweede activiteit die het team in dit verband onderneemt is het uitbesteden van bepaalde taken. Mentaal maakt het team ook een omslag. De go-leden gaan hun werk vooral zien als het realiseren, of *organiseren* van ondersteuning; dat betekent niet noodzakelijkerwijs dat ze de ondersteuning ook zelf *uitvoeren*. Kopieerwerk besteedt men bijvoorbeeld steeds vaker uit aan een kopieerwinkel.

Gaandeweg kristalliseert hun rol zich zo verder uit, iets waar sterke behoefte aan is. De go-leden bedenken de naam ‘support manager’, om duidelijk uit te drukken dat ze voor hun gevoel geen (of niet alleen maar) ‘secretarissen’ zijn.

De samenwerking verloopt ook beter; mede door het vertrek van een van de teamleden die moeite had met de ontwikkeling richting go-team komt het proces in een stroomversnelling. Bovendien komt een collega met secretariële ervaring het team versterken. Al met al ontstaat er door deze ontwikkelingen meer rust, en ontstaat bij de go-leden het gevoel meer controle over de situatie te hebben.

Leerproces

In deze tweede fase leggen coach en team zich er vooral op toe om rust te creëren en gericht vakbekwaamheid te ontwikkelen. Rust ontstaat door de coaching meer te richten op het hier en nu, en minder op het ontwikkelen van een toekomstvisie. Ondersteuning bij het optimaliseren van het dagelijks werk sluit meer aan bij datgene waar de ondersteuners zich bezorgd over maken en creëert mede daardoor meer houvast. Met hulp van een externe trainer/werkplekbegeleider, iemand die zelf jarenlang de functie van bureau-ondersteuner en secretaresse heeft vervuld, brengen de go-leden bovendien meer structuur aan in het werk en breiden ze hun vaardigheid uit.

FASE 3 – EEN EIGEN RICHTING CREËREN

Op het moment dat het go-team het ondersteuningswerk goed onder de knie heeft verbreedt de horizon van de go-ers zich weer. De wens om ruimte te

scheppen voor persoonlijke ontwikkeling komt sterk naar voren. Deze ruimte blijkt echter in de praktijk van alledag lastig te vinden te zijn. GO-leden zoeken naar een balans tussen praktische taken op het gebied van bureau-ondersteuning en ruimte voor het werken aan eigen speerpunten.

Het werk

Een groot deel van het werk van het GO-team is in deze periode routinematig en gericht op de korte termijn: agenda's beheren, telefoon aannemen, post sorteren. De meer beleidsmatige ondersteuningstaken komen nog weinig aan bod. In het *soort* taken dat het GO-team oppakt verandert dus niet veel, maar doordat de teamleden beter worden in het werk doen de adviseurs wel steeds vaker een beroep op hen. De *hoeveelheid* werk neemt toe.

De taakverdeling is in deze periode in principe heel duidelijk. Het team spreekt af dat elk teamlid een deel van haar tijd besteedt aan routineklussen, en een ander deel aan eigen speerpunten, zoals het opzetten van ICT-ondersteuning of het oppakken van personeelstaken. In plaats van de situatie aan het begin, waarin iedereen bijvoorbeeld altijd de telefoon opnam, zijn er nu telefoondiensten ingepland. Zo krijgt iedere GO-medewerker ook perioden waarin zij ongestoord aan andere taken kan werken.

Hoewel de taakverdeling er op papier goed uitziet, rijzen er echter toch telkens praktische (capaciteits)problemen die de taakverdeling doorkruisen. Het blijft daardoor lastig om ruimte vrij te maken voor die aspecten van het werk waarin de GO-leden zich juist verder willen ontwikkelen. Elk van de teamleden heeft nu weliswaar een speerpunt gekozen maar vindt weinig tijd om daaraan te werken. Dit gaat steeds meer knellen. De ondersteuners zijn ook niet gelukkig met wat ze het 'secretaresse-gevoel' noemen: het grootste deel van hun tijd besteden ze aan secretariële taken. In principe vinden alle GO'ers dit wel leuk werk, maar minder uitdagend nu ze het beter in de vingers krijgen. En als het na verloop van tijd maar niet lukt om voldoende tijd vrij te maken voor de eigen speerpunten raakt hun geduld met dit werk op. Er ontwikkelt zich in deze periode soms een overgevoeligheid op dit punt: sommige GO-leden vinden het ronduit vervelend om als secretaresse te worden aangesproken, bijvoorbeeld door een externe klant. Maar tegelijkertijd roept dit bij hen de vraag op: hoe kan ik dit veranderen, hoe kan ik me zodanig presenteren dat ze me niet als secretaresse aanspreken, maar als 'support manager'? En wat is dat eigenlijk precies: een 'support manager'? En hoe kan ik invloed uitoefenen op het soort vragen dat ik van adviseurs krijg, zodat die passen bij mijn speerpunten?

Op operationeel gebied verloopt de samenwerking goed: mensen vallen voor elkaar in, de men overlegt veel, en de teamleden zijn naar elkaar toegevoerd; ook op sociaal vlak is er een echt team ontstaan en de werksfeer ervaart men als heel prettig.

Een kennis-productieve werkomgeving creëren

Saskia
Tjepkema
Ans
Grotendorst
Joseph
Kessels
Paul
Keursten
☞ het GO-team

Leerproces

De belangrijkste leervragen in deze fase liggen niet op het terrein van de inhoud van het werk, maar op de organisatie ervan: hoe richt ik mijn werk zodanig in dat ik ruimte creëer voor mijn eigen ontwikkeling? Hoe zorg ik voor een balans tussen operationele bureau-ondersteuning en aandacht voor eigen inhoudelijke speerpunten? Het zijn vragen op het gebied van het ‘ondernemer zijn van je eigen werk’.

De constant hoge werkdruk en alle tijd die men kwijt is aan routinematig werk eisen echter hun tol. Het lukt niet om greep te krijgen op het eigen werk en daarnaast ook toe te komen aan meer beleidsmatige ondersteuningstaken. De motivatie zakt in en het team raakt af en toe het geloof kwijt dat het zal lukken om het eigen werk echt leuk en uitdagend te maken. Sommige teamleden vergelijken het secretariële werk wel eens met een *boomerang*: ze willen niet *alleen* dat werk doen, en ze doen er voor hun gevoel alles aan om ook tijd vrij te maken voor eigen speerpunten, maar ze worden toch overspoeld door haastklussen. Ook de team-overlegbijeenkomsten ervaart het team als minder zinvol; de teamleden proberen alles telkens als groep te bespreken en te beslissen, hetgeen leidt tot schijnbaar eindeloos overleg over heel praktische zaken – terwijl de go’ers juist in het teamoverleg weer verder vooruit zouden willen kijken.

De coach ervaart in deze periode ‘de greep van de groep’ als te sterk. Er is een soort gewoonte ontstaan (mede gestimuleerd door de goede onderlinge verhoudingen), waarin de groep steeds *alles* samen bespreekt. Die bespreking leidt echter niet altijd tot veranderingen of actie. De go-leden voelen zich vaak geremd, bijvoorbeeld door onzekerheid (‘heb ik de benodigde expertise wel om mijn eigen speerpunt op te pakken?’) of door drukte (‘ik kan toch geen “nee” zeggen als een adviseur of klant me iets vraagt?’). Dit speelt bij sommigen meer dan bij anderen. Ook de ontwikkeling loopt niet voor iedereen gelijk; iedereen heeft een ander tempo. Ondanks deze individuele verschillen trekt het team toch steeds als groep op. Ook de coaching geschiedt hoofdzakelijk in groepsverband. Dat gaat steeds meer knellen.

Ondertussen raken twee go-leden het geloof kwijt dat ze de werkplek die ze zoeken nog bij Kessels & Smit zullen vinden; zij overwegen serieus om ander werk te zoeken. Ze hebben last van hun onduidelijke rol, en ze hebben het gevoel dat ze hun vooropleiding onvoldoende benutten. Zij zoeken ook buiten het bureau naar nieuw werk en buigen zich over de fundamentele vraag wat ze van hun werk verlangen. Ze krijgen bij dit zoek- en sollicitatieproces ondersteuning van de coach, die individuele gesprekken met ze voert.

Een doorbraak ontstaat wanneer de coach hun vraagt om, nu ze weggaan, voor hun opvolgers een plan te schrijven voor de twee speerpunten die ze oorspronkelijk zouden oppakken, namelijk het beheer van de opleidingen voor de FCE / Stichting Opleidingskunde en het maken van een website en het organiseren van de ICT-ondersteuning (die voorheen volledig extern was uitbesteed).

Hoe zouden die taken het beste kunnen worden georganiseerd? Het blijkt heel bevrijdend te werken om dit plan los te koppelen van de eigen persoon. Twijfels over het eigen vermogen om het plan te realiseren spelen even geen rol. Ook de vraag of ze het nog wel willen verdwijnt even naar de achtergrond. De betrokken GO-medewerkers kunnen zich puur op de vormgeving van het plan richten. En tot hun eigen verbazing blijken de plannen die hieruit ontstaan dermate aantrekkelijk te zijn dat de motivatie om ze uit te voeren weer toeneemt. Uiteindelijk besluiten deze twee GO-leden allebei om te blijven. Ze willen proberen hun eigen plannen (oorspronkelijk geschreven voor hun opvolgers) te verwezenlijken.

Geïnspireerd door het succes van de individuele benadering bij de twee GO'ers die wilden vertrekken geeft de coach ook de andere GO'ers individuele aandacht, gericht op de vraag wat ze graag willen, en wat hen tegenhoudt om bepaalde taken op te pakken of zaken te veranderen: wat zijn je kwaliteiten? Wat zijn je individuele drempels en valkuilen? Wat houdt je tegen? Deze omslag van een groepsaanpak naar een individuele aanpak blijkt een heel gunstige invloed te hebben op het proces. Er komt veel energie los, en alle leden krijgen individuele aanknopingspunten om hun situatie te veranderen.

FASE 4 – GO! IN EEN STROOMVERSNELLING

Het besluit van de twee GO-leden om te blijven betekent echter niet dat alle problemen zijn opgelost. De teamleden zijn van goede wil, en het vertrouwen is ook weer sterker, maar het blijft een gevecht om de speerpunten van de grond te krijgen. En er ontstaat een zuchtende sfeer, men raakt af en toe ontmoedigd. Een doorbraak komt als de teamcoach de fundamentele vraag oppert: 'Moeten we wel doorgaan, en er zoveel energie in steken? Wat zou er gebeuren als we GO opheffen?' Het eerste onmiddellijke effect is bevrijding: het team begint te lachen en iedereen vindt het eigenlijk een heerlijk idee. De teamleden gaan aan de slag om de ondersteunende taken elders onder te brengen (onder meer door deze uit te besteden).

Het werk

Nu besloten is het GO-team op te heffen moet er veel geregeld worden. Het ondersteunende werk moet immers op een andere manier worden uitgevoerd. De teamleden gaan aan de slag om dit te organiseren. Een deel van de operationele taken besteden ze uit aan externen. Zo worden onder andere een telefoon- en boodschappendienst en een accountantskantoor ingeschakeld. Hierdoor krijgen de teamleden zelf meer tijd voor overleg en voor het werken aan andere taken. Het teamlid met als speerpunt financiële administratie kan zich meer verdiepen in het financiële beleid, het opstellen van begrotingen en het analyseren van de cijfers.

Een kennis-productieve werkomgeving creëren

Saskia

Tjepkema

Ans

Grotendorst

Joseph

Kessels

Paul

Keursten

☞ het GO-team

Het team kondigt bij de adviseurs de opheffing van het GO-team aan. Dit biedt ruimte om creatieve ideeën te genereren over de manier waarop GO het best zou kunnen worden ingericht. De adviseurs en het GO-team bedenken een plan om vijf ‘portefeuilles’ vorm te geven, die opgepakt zouden worden door de ondernemers:

- Zakelijke vormgeving (bv’s, maatschap, en dergelijk) en financiën.
- Virtuele samenwerking en ICT.
- ‘Goed werkgeverschap’: medewerkerscontact en -contract; ontwikkeling en professionalisering van de medewerkers van het bureau.
- ‘Interne service’: relatienetwerk en thuisbasis.

Dit idee schept weer nieuwe perspectieven en de leden van het GO-team verdelen – mede op grond van praktische overwegingen – de portefeuilles onder elkaar. Elk van hen pakt een portefeuille op, daarbij ondersteund door een ondernemer. In eerste instantie is deze oplossing tijdelijk, maar het blijkt goed te bevalen. Het enthousiasme voor het werk neemt bij de GO-leden weer toe, en er komen weer nieuwe ideeën boven. Men besluit de constructie te laten voortbestaan. Dit resulteert uiteindelijk in een ‘doorstart’ van GO. De teamleden brengen een aantal structurele wijzigingen aan in het werk, die het begin van een nieuwe periode inluiden: de nadruk komt te liggen op individuele ambities en het aanpakken van eigen speerpunten. Men pakt naast de portefeuilles ook de andere ondersteunende taken weer op. Sommige teamleden spelen nog wel met de gedachte dat ze maar tijdelijk blijven, maar ze willen het wel uitproberen ...

Het werken met portefeuilles blijkt een goede basis om te werken aan de eigen speerpunten en geeft veel ruimte voor eigen verantwoordelijkheid. Het budget van de portefeuille valt onder het beheer van het betreffende GO-lid. In het begin vindt men dit heel spannend en onwennig. Vooral het feit dat GO een eigen budget heeft en ook geld kan ‘verdienen’ (door bijvoorbeeld projectondersteuning) voelt heel vreemd en nieuw. Maar het versterkt ook het gevoel van controle over het eigen werk. Het invullen van portefeuilles geeft concreet zicht op hun ontwikkelpad in de komende periode. Iedere GO’er ontwikkelt een plan voor de eigen portefeuille, en het team presenteert dit via een markt en een brochure aan de adviseurs. Het team wordt weer een meer hechte eenheid, doordat iedereen zijn energie weer ‘naar binnen’ richt. Er is ook meer energie, doordat er meer duidelijkheid is.

Leerproces

De leervragen concentreren zich in deze periode op het vormgeven van de eigen portefeuille. De teamleden ervaren de gekozen structuur als heel steunend. Ze weten dat de uitbestede operationele taken in goede handen zijn, en dat geeft rust en vertrouwen. Er is enthousiasme om met het eigen speerpunt

aan de slag te gaan. De teamleden springen in het diepe door taken op te pakken waarmee ze wel affiniteit maar geen expliciete ervaring hebben. Al doende maken ze zich de nodige competenties eigen. In plaats van gezamenlijk doen de GO-leden dit nu op individuele basis. Men vraagt onderling wel hulp aan elkaar en aan adviseurs, dus er wordt ook veel gewerkt in twee of drietallen. Dit werkt heel goed. Wel leidt het tot een behoefte om zich regelmatig terug te trekken, om ongestoord door telefoontjes of bezoekers te kunnen werken aan de plannen. Het team organiseert om die reden ook de werkplekken anders: iedereen krijgt een eigen telefoonnummer, en men beperkt het opnemen van de algemene telefoontjes en het ontvangen van gasten tot één ruimte, zodat mensen zich in de andere ruimten kunnen terugtrekken om ongestoord te kunnen werken. Sommige GO-leden richten een thuiswerkplek in. Gedurende een korte periode heeft de service aan adviseurs en klanten hier enigszins onder te lijden: de telefoons gaan langer over, het duurt langer voordat het team reageert op e-mails.

Doordat teamleden samen optrekken met een ondernemer (adviseur) vergroten zij hun inzicht in de organisatie en in de context. Dit maakt het makkelijker om kansen te zien en te benutten, en daarmee aan de persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van de portefeuille te werken. Het GO-team ervaart ook steeds meer te leren van de adviseurs, doordat het contact inhoudelijker wordt. Niet alleen de coach ondersteunt het GO-team bij het ontwikkelen van bekwaamheden, zodat de GO-leden meer sturing kunnen uitoefenen op hun eigen werk (zoals het omgaan met feedback, of assertiviteit); ook de andere adviseurs helpen de GO'ers bij dit leerproces (net zoals adviseurs elkaar onderling ondersteunen).

De coach ervaart in deze periode vooral de kracht van het daadwerkelijk geven van verantwoordelijkheid. Totdat de portefeuilles en budgetten werden geformuleerd lag de nadruk sterk op begeleiding. Het team kreeg veel coaching en ondersteuning maar kon ook steeds op de coach terugvallen (en deed dat ook). De coach probeerde lange tijd zo min mogelijk over te nemen en te sturen en vragen terug te kaatsen, maar dit riep spanningen op. Gaandeweg was hij dus overgegaan op een iets intensievere vorm van coaching. Al met al lukte het de teamleden niet om binnen die structuur verantwoordelijkheid echt op te pakken. Pas bij de verdeling van budgetten en portefeuilles gaan de teamleden zich echt eigenaar voelen.

Er is nog een belangrijke factor die het oppakken van verantwoordelijkheid in deze periode makkelijker maakt. Zoals in de inleiding aangegeven lag een groot deel van de taken op het gebied van personeelszaken, ICT-ondersteuning en algemene ondersteunende zaken bij één van de partners, de coach van het GO-team. Deze partner wilde graag de bureautaken overdragen aan GO; zoals beschreven in de voorgaande paragrafen krijgt dit proces echter maar moeizaam vorm. Nu gaat deze partner echter op een sabattical; hij zal een half jaar naar Frankrijk vertrekken. Het feit dat hij weggaat en een aantal van zijn taken

Een kennis-productieve werkomgeving creëren

Saskia
Tjepkema
Ans
Grotendorst
Joseph
Kessels
Paul
Keursten
☞ het GO-team

gaat overdragen maakt ook dat het daadwerkelijk lukt om ze over te nemen. Voorheen was de verleiding om beslissingen toch even door hem te laten controleren, of om met hem te overleggen, vaak erg groot. De go'ers pakten verantwoordelijkheid ook daarom nooit helemaal op, en de partner liet het niet helemaal los. Zijn vertrek geeft een nieuwe impuls voor het proces.

Een ontwikkeling die hiermee samenhangt is dat de portefeuilles aan ondernemers gekoppeld zijn. Deze fungeren als ondersteuner en 'sparring partner' voor het go-lid dat de portefeuille beheert. Deze constructie maakt dat de verantwoordelijkheid voor de portefeuilles breder gedragen is in de organisatie, en verspreid over meerdere ondernemers (in plaats van dat deze bij één partner ligt, zoals voorheen). Dit vergroot de betrokkenheid van de ondernemers (de adviseurs) bij go.

FASE 5 – UITBOUWEN VAN HET GO-TEAM

De vorm van het go-team staat nu vast en biedt ruimte om de belangrijkste doelstellingen te verwezenlijken: kwalitatief goede bureau-ondersteuning en op basis van zelfsturing invulling geven aan persoonlijke groei. De nadruk verschuift in deze periode naar het ontwikkelen van een team-verantwoordelijkheid.

Werk

De werkzaamheden van het go-team zijn nu onderverdeeld in:

- 1 'Company basics': continue bereikbaarheid en toegankelijkheid, intern en extern en facilitering en logistiek (ook wel 'hart en bloedsomloop' van Kessels & Smit genoemd).
- 2 De vijf portefeuilles: zakelijke vormgeving en financiën; virtuele samenwerking en ICT; 'goed werkgeverschap'; ontwikkeling en professionalisering; en interne service.
- 3 Externe dienstverlening: projectondersteuning en zelfstandige advisering aan externen (eventueel adviseurs interesseren om mee te doen).

Go is als team verantwoordelijk voor dit werk, dat wil zeggen dat men een gezamenlijk budget heeft en dat er ook een groepsbeloning volgt als de omzet hoger uitvalt dan begroot. De omzet heeft geen invloed op de hoogte van de individuele salarissen. Het team werkt momenteel samen met de coach aan een salarisformule waarbij de beloning van ieder teamlid gebaseerd is op het persoonlijk ontwikkelplan van elk van de teamleden. In haar plan beschrijft ieder go-lid:

- De bijdrage die ze wil leveren aan de ontwikkeling van het go-team.
- De manier waarop ze haar portefeuille wil vormgeven.

Daarbij is onderscheid te maken tussen verschillende soorten bijdragen:

- Gaande houden van het werk, kwaliteit leveren.
- Het werk verbeteren (kosten besparen, efficiënter organiseren).
- Het werk vernieuwen (nieuwe zaken oppakken, zaken radicaal vernieuwen).

Voor het gaande houden maken de teamleden een tijdsinschatting per week, per service. De verbeterings- en vernieuwingsbijdragen benaderen ze als kleine projecten. Per project begroten ze het aantal dagdelen dat ze denken nodig te hebben.

Naast de interne dienstverlening nemen sommige teamleden ook externe dienstverlening op in hun plan. Dat kan projectondersteuning zijn voor adviseurs van Kessels & Smit, maar het kan ook een dienst betreffen die ze zelfstandig extern aanbieden. De externe dienstverlening krijgt steeds meer handen en voeten, zeker waar het de projectondersteuning betreft. Er komen ook vragen van andere bureaus binnen om mee te denken over de inrichting van *hun* ondersteuningsfunctie. Dit betekent voor het GO-team een nieuwe fase, en stimuleert ook het reflecteren op de eigen ontwikkeling.

Op deze manier ontstaat er voor elk teamlid een werkpakket. Als team probeert men een goede balans te vinden tussen: het werk waar het team als geheel verantwoordelijk voor is en het werk waar elk afzonderlijk teamlid voor verantwoordelijk is (persoonlijke voorkeuren en ambities).

Verder is in deze periode veel aandacht voor de vraag wat het ‘vakmanschap’ van GO nu eigenlijk is: zowel het persoonlijke vakmanschap als dat van het team: ‘waar zijn we goed in?’ Het teamoverleg gaat steeds meer over dit soort strategische onderwerpen (salarisformule, hoe presenteren we ons naar buiten, ...) – operationele vragen lossen de teamleden op een andere manier op.

Leerprocessen

Dat men nu meer toekomt aan het werken aan de eigen speerpunten wil niet zeggen dat alles nu vanzelf gaat. Het bewaken van de balans tussen secretariële ondersteuning en eigen portefeuilletaken blijft een punt van aandacht. De belangrijkste leervragen in deze periode zijn niet zozeer individueel van aard maar hebben meer te maken met het team als geheel, en met het bewaken van de balans tussen individueel en teambelang. Bovendien blijven er nieuwe uitdagingen op het GO-team afkomen. Een verbouwing van het centrale kantoor van Kessels & Smit, bijvoorbeeld, die door het GO-team is opgezet en aangestuurd.

SAMENVATTING: VERLOOP VAN HET PROCES

De zoektocht van het GO-team kende een geheel eigen, uniek verloop, dat vanaf het begin niet te voorspellen was. Het illustreert hoe deze processen kunnen verlopen. Elk team of elke organisatie zal zijn of haar eigen tempo en fase-ring kennen.

Een kennis-productieve werkomgeving creëren

Saskia
Tjepkema
Ans
Grotendorst
Joseph
Kessels
Paul
Keursten
☞ het GO-team

Terugkijkend op de ontwikkeling van het go-team is te zien dat in de eerste twee fasen sterk de nadruk ligt op het greep krijgen op het werk van alledag, men is aan het overleven. De visie op een go-team dat op een zeer zelfstandige wijze werkt aan zowel operationele als beleidsmatige ondersteunende taken lijkt in deze periode nog zo ver weg, dat de go-leden hier nauwelijks een beeld bij kunnen krijgen.

Als de basis eenmaal is gelegd (de praktische bureau-ondersteuning verloopt soepel), verschuift de aandacht naar het creëren van ruimte voor ontwikkeling, door ook andere ondersteuningstaken op te pakken. Eerst is dat een groepsproces, maar dat loopt om een aantal redenen vast (capaciteitsproblemen, individuele blokkades van teamleden om verantwoordelijkheid op te pakken, zoals onzekerheid ...). Het proces komt in een stroomversnelling als de aandacht vooral individueel gericht wordt. Een tweede factor die de stroomversnelling veroorzaakt is het daadwerkelijk *geven* van verantwoordelijkheid (inclusief budgetverantwoordelijkheid) in de vorm van portefeuilles. Vóór dit punt lag de nadruk vooral op het begeleiden en stimuleren van het nemen van verantwoordelijkheid.

Opvallend is dat het voorstel voor portefeuilles en eigen budgetten ook in de beginfase van het team door de coach naar voren is gebracht. Omdat de dagelijkse gang van zaken in het team toen zo sterk aandacht opeiste, konden de go-leden zich destijds echter weinig voorstellen bij die manier van werken; het leek erg ver van hen af te staan. Pas in deze latere fase ontdekken ze wat de coach destijds werkelijk bedoelde en kunnen ze zich wat voorstellen bij het plan. Niet alleen is er meer begrip, er is nu ook meer vertrouwen om deze uitdaging aan te gaan.

Een tijdje is het leerproces sterk individueel gericht: elk go-lid probeert op haar eigen manier greep te krijgen op haar eigen portefeuille, wat het ontwikkelen van vakbekwaamheid weer een nieuwe impuls geeft. Wanneer dat goed loopt komt de nadruk weer op het groepsproces te liggen: hoe presenteren we ons als team naar buiten? Hoe bewaken we als groep de balans tussen operationele taken en portefeuilletaken? En hoe kunnen we de gekozen formule verder uitbouwen ... ?

REFLECTIE OP DE ONTWIKKELPRINCIPES IN DE PRAKTIJK

Het verhaal van het go-team illustreert de praktijk van het werken met de drie ontwikkelprincipes voor het creëren van een kennisproductieve werkomgeving. Hoe kregen de principes vorm in het go-proces? We vonden ze alle drie in elke fase terug, hoewel het accent soms anders lag.

WEDERZIJDSE AANTREKKELIJKHEID

Dit principe vormt als het ware de kurk waarop het proces drijft. Het principe van wederzijdse aantrekkelijkheid is niet alleen een belangrijk uitgangspunt in het opbouwen van de relatie tussen de individuele teamleden, maar ook voor het vormgeven van de relaties tussen het GO-team en de adviseurs. Het principe van wederzijdse aantrekkelijkheid heeft veel te maken met samenwerkingsverbanden. Het is voor het GO-team aantrekkelijk om te werken met de adviseurs, en omgekeerd hebben de adviseurs het GO-team echt nodig.

De teamleden zoeken al in een vrij vroeg stadium naar manieren om zich naar de adviseurs op zodanige wijze te profileren dat ze de vragen krijgen waar de adviseurs echt mee zitten, en die aantrekkelijk zijn voor de GO-leden om mee aan de slag te gaan. Gaandeweg ontdekken de teamleden zo steeds meer hoe zij op een meer natuurlijke manier invloed kunnen uitoefenen op het werk dat hun kant uitkomt. De adviseurs spelen ook steeds meer een rol in het leerproces van de individuele GO-leden, op uitnodiging van de GO-leden zelf, die nieuwsgierig worden naar vaardigheden die adviseurs bij klanten ontwikkelen. De GO-leden vragen de adviseurs om hen te helpen bij het versterken van vaardigheden die zij in hun professionele ontwikkeling als ondersteuner nodig hebben, zoals als feedback vragen en feedback geven. In die zin groeit de leeromgeving van het team.

Vakbekwaamheid is een belangrijke voorwaarde voor de GO-leden om zich als een aantrekkelijke partner te kunnen opstellen. Dat maakt hen echter wel onzeker en versterkt ook de onrust die de eerste fasen van het leerproces kenmerkt. De teamleden ontwikkelen hun vakbekwaamheid al doende: eerst op het terrein van operationele taken, later ook op de speerpunten. Het team gaat het werk niet alleen steeds beter uitvoeren maar kan de kwaliteit van het werk dat men aflevert ook steeds beter beoordelen.

ZOEKEN NAAR EEN EIGEN PASSIE

Zeker bij ondersteunend werk, zoals in het geval van het GO-team, is het zoeken naar een passie een grote uitdaging. Dit type werk vindt immers vooral plaats 'op afroep': adviseurs of externe opdrachtgevers sturen het werk met hun ondersteuningsvragen. Wanneer het werk echter uit niet meer bestaat dan 'klussen' die op de korte termijn termijn 'af' moeten, waarbij anderen bovendien tempo en aard van het werk bepalen, is er weinig ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Pas wanneer mensen zich niet geregeerd voelen door het werk, maar zelf de regie voeren, ontstaat er ruimte voor leren en het doorvoeren van verbeteringen en vernieuwing. Daarom is het belangrijk het ondernemerschap van het eigen werk te vergroten, en dat kan alleen wanneer het werk appelleert aan een persoonlijke interesse. De zoektocht van GO-leden naar hun eigen drijfveren, naar werk dat ze met veel plezier kunnen doen, is dan ook een

Een kennis-productieve werkomgeving creëren

Saskia
Tjepkema
Ans
Grotendorst
Joseph
Kessels
Paul
Keursten
☞ het GO-team

belangrijk element in het ontwikkelproces van het GO-team. Bij aanvang zijn de motivatie en het enthousiasme om aan de slag te gaan groot, maar nog vrij ongericht. De eerste prioriteit is om greep te krijgen op het dagelijks werk. Pas als dat goed loopt komt er ruimte bij de GO-leden om hun eigen drijfveren te onderzoeken. Iedereen zoekt een eigen speerpunt, dat later vorm krijgt in portefeuilles. Hiervoor is het nodig om de aandacht, die in het begin sterk naar het team uitging, tijdelijk te verleggen naar het individu. De eigen motivatiebron verschilt immers per persoon.

Een grotere uitdaging dan het kiezen van speerpunten blijkt gelegen in het vinden van een formule waarbij de verschillende GO-leden ruimte en tijd hebben om daadwerkelijk aan die speerpunten te werken. Het doorbreken van de vicieuze cirkel, waarbij de GO-leden zich geregeerd voelen door hun werk, in plaats van dat ze zelf de controle hebben, vormt een essentiële stap in het ontwikkelproces. Naast meester *in* hun werk werden de GO-leden ook steeds meer meester *van* hun werk. Ondernemerschap in het eigen werk krijgt vorm.

VERLEIDEN TOT KENNISPRODUCTIVITEIT

In het gegeven voorbeeld van het GO-team staan de adviseurs, de coach en het GO-team zelf voor de vraag, hoe de individuele GO-leden ertoe kunnen worden verleid om hun werk te veranderen. Het verleiden tot kennisproductiviteit vindt plaats gedurende het hele leerproces. Sleutelementen daarin zijn het werken met portefeuilles, eigen budgetverantwoordelijkheid en persoonlijke ontwikkelplannen.

De GO-leden hebben in dit zoekproces een heel bepalende rol gespeeld, en het was ook vooral een leerproces voor henzelf. De coach heeft een belangrijke rol gespeeld in het verleiden van de teamleden om zichzelf in en door het werk te ontwikkelen. De GO-leden ervaren daarin de volgende factoren als heel belangrijk:

- Ruimte om eigen verantwoordelijkheid te nemen en een eigen ontwikkelrichting uit te zetten.
- Vrijheid in het vormgeven van het GO-team. Er was geen einddoel, geen verwachtingspatroon. In plaats daarvan lag de nadruk meer op het stimuleren van groei en uitvinden waar dat toe leidt.
- Een sterke stimulans en aanmoediging van de partners en adviseurs om het vooral te proberen.
- Vertrouwen en ruimte om fouten te mogen maken.

SPANNINGSVELDEN

Er vallen in het leerproces van GO verschillende spanningsbogen te herkennen. Die zijn zeer belangrijk voor het proces omdat ze energie voor verandering opleveren. Het omgaan met deze spanningsbogen is een belangrijk aandachts-

punt tijdens het hele proces. Dit is niet een eenmalige activiteit, maar veeleer een proces van zoeken naar, en bewaken van, een *balans* tussen verschillende uitersten, zodanig dat de spanning energie oplevert voor verandering. Dat wil zeggen dat er aan de ene kant niet te weinig spanning is (dan is er immers geen impuls voor verandering), maar dat de spanningen anderzijds ook niet te hoog oplopen, aangezien dat weer het risico met zich meebrengt dat de boel ‘knaft’. De coach speelt hierin een belangrijke rol. Hieronder passeren de belangrijkste spanningsvelden de revue.

Visie versus de realiteit van alledag

Allereerst is er de spanning tussen de *visie* en de *realiteit* van alledag. Deze ‘creatieve spanning’ kan energie opleveren voor verandering, mits het verschil tussen praktijk en wens niet te groot is. Als de visie onrealistisch lijkt, kan de spanning omslaan in demotivatie. Hetzelfde geldt als de visie erg dichtbij komt – dan kan de spanning wegvloeien; het verschil tussen heden en toekomst is dan niet groot genoeg meer, met als gevolg dat de ‘trekkracht’ van de visie afneemt (Senge, 1990). In het begin (rond de eerste fase) dreigt de visie van het go-team te abstract en ‘ver weg’ te blijven. Deze visie levert nog weinig energie op, de drijfveer voor verandering komt in de aanloopfase vooral uit de wens om het operationele werk goed te doen (zie ook het volgende punt). Op het moment, echter, dat het team zelf een goed beeld krijgt van het ‘go’ waar het naar wil streven, wordt de spanning positief en levert deze veel energie op om te veranderen.

Bekwaamheden versus eisen

Met name in het begin is er een discrepantie tussen de *bekwaamheden* van de go-leden en de *eisen* die het werk stelt. Hierdoor gaat niet alles goed. Dit roept stress op, maar het stimuleert ook tot het ontwikkelen van vakbekwaamheid (met name in de eerste twee fasen). In een later stadium komt deze spanning weer sterk naar voren, namelijk op het moment dat de go-leden hun portefeuilles oppakken (rondom de vierde fase). Ze willen deze graag een goede invulling geven, hetgeen hen stimuleert om bekwaamheden op dit terrein te verwerven.

Routine versus uitdaging

De spanning tussen *routine*, die rust geeft voor reflectie en optimalisatie, en *uitdaging*, die aanzet tot vernieuwing, speelt gedurende het hele proces een rol. Wanneer beide in balans zijn kan dit veel energie voor verandering opleveren; er is dan sprake van ‘creatieve chaos’ (Nonaka en Takeuchi, 1995). Wanneer uitdaging de overhand krijgt, is er onvoldoende rust om verandering echt vorm te geven (de chaos leidt niet tot creatie). Wanneer de routinematige taken de

Een kennis-productieve werkomgeving creëren

Saskia
Tjepkema
Ans
Grotendorst
Joseph
Kessels
Paul
Keursten
♣ het go-team

overhand krijgen is er geen stimulans tot verandering; het werk wordt saai en voorspelbaar. De eerstgenoemde situatie, een wervelwind-achtige werksituatie, speelt bij het GO-team zeer sterk in het begin. Wanneer het operationele werk wat beter loopt, breken rustiger tijden aan (tweede fase). De routine krijgt dan tijdelijk de overhand, en dat wekt onrust op (derde fase). De GO-leden willen het meer voorspelbare, operationele ondersteuningswerk goed doen, beleven daar ook plezier aan, maar willen tegelijk ook meer uitdaging in hun werk door middel van ruimte voor speerpunten. Er ontstaat een haat/liefde-verhouding met het secretariële werk wanneer dat de overhand gaat krijgen. Dit stimuleert de GO-leden sterk om te proberen greep te ontwikkelen op het eigen werk, en op zoek te gaan naar eigen inhoudelijke speerpunten die ze graag zouden willen oppakken (vierde fase). Doordat ze die speerpunten oppakken, en door externe ontwikkelingen, komt er na de rustige periode weer meer uitdaging in het werk; de creatieve chaos neemt toe.

Beschikbare ruimte versus behoefte aan structuur

De spanning tussen de *beschikbare ruimte* (niets lag immers vast) en de *behoefte aan structuur* was op sommige momenten in het proces beter voelbaar dan op andere. De behoefte aan duidelijkheid over de dienstverlening die het team kan bieden en de wens om greep te krijgen op het werk nodigden de GO-leden dikwijls uit om zelf controle te nemen over het proces. De groep zoekt als een reactie dan ook regelmatig structuur en duidelijkheid bij de coach. Deze wil in principe vooral ondersteunen en de groep de eigen oplossingen laten vinden, maar uiteindelijk is de coaching gedurende een bepaalde periode (in de tweede fase) toch meer gericht op het bieden van structuur en duidelijkheid. Pas wanneer het ondersteunende werk wat meer vorm en inhoud krijgt, komt er weer meer ruimte om te werken aan het ontwikkelproces.

Uitvoering versus veranderingsproces

Een rode draad in het proces is verder de spanning tussen de *uitvoering* van het werk en het *veranderingsproces*. Deze situatie van ‘verbouwing van de winkel terwijl de verkoop doorgaat’ roept spanningen op. Op zich kunnen deze spanningen energie opleveren voor het leer- en veranderingsproces, maar ze kunnen ook lastig te hanteren zijn, met als gevolg dat het vertrouwen in het proces afneemt. In het geval van het GO-team zijn deze effecten allebei merkbaar. Zo blijkt het gedurende het gehele proces een uitdaging om tijdens het werk tijd en rust (afstand) te vinden voor reflectie. De uitvoering slokt in sommige fasen (bijvoorbeeld in de eerste en de derde fase) zoveel aandacht op, dat er weinig ruimte overblijft om te werken aan het veranderingsproces. Dat gebrek aan tijd voor reflectie roept eigenlijk altijd gevoelens van onvrede op en werkt bij vlaggen ook ontmoediging in de hand – zodanig zelfs dat twee GO-leden op een

bepaald moment overwogen om ander werk te gaan zoeken (derde fase). Die beslissing om te vertrekken, en later de beslissing om het gehele GO-team op te heffen (vierde fase), heft de negatieve spanning op en zorgt voor de afstand die nodig was om de verandering vorm te geven, namelijk het invoeren van portefeuilles. Doordat de teamleden besluiten het proces stil te leggen en iedereen die dat wil de gelegenheid te bieden eruit te stappen, neemt de spanning die met de verandering gepaard ging af en voelen de GO-leden zich vrij om eigen keuzen te maken. Al zou dat in het uiterste geval betekenen dat men het team ging verlaten.

Team versus individu

Een laatste bron van spanning is die tussen het *team* en het *individu*. In het begin ligt de nadruk op het leren samenwerken als groep. Wanneer het proces vordert blijkt echter dat het optrekken als groep soms het individuele ontwikkelproces in de weg staat. Er ligt veel kracht voor verandering op individueel niveau (motivatie, inhoud voor de verandering), maar die blijft onbenut. Pas wanneer de aandacht wordt verlegd naar individuele ontwikkeling komt er weer vaart in het proces (vierde fase). Die aandacht verschuift later weer naar de groei van het team als geheel.

Een kennis-productieve werkomgeving creëren

Saskia

Tjepkema

Ans

Grotendorst

Joseph

Kessels

Paul

Keursten

☞ het GO-team

AFSLUITING

Het proces van GO illustreert dat het bewerkstelligen van ruimte voor professionele ontwikkeling en persoonlijke groei in het werk twee soorten leerprocessen vraagt, die hand in hand gaan. Enerzijds is er het inrichtingsvraagstuk: hoe geven we het werk en de samenwerking vorm? Anderzijds is het een proces van persoonlijke ontwikkeling: ontwikkelingsrichting zoeken, eigen drijfveren voor leren en werken verhelderen, vakbekwaamheid en leervaardigheden ontwikkelen.

Een belangrijke stuwende kracht achter de ontwikkeling van GO was vooral de ontwikkeling die de teamleden persoonlijk doormaakten. Doordat zij concreet hun eigen werk anders inrichtten, de ruimte creëerden om te werken aan de eigen ambities en geboden leerkanalen grepen, moesten de GO-leden wel nieuwe bekwaamheden ontwikkelen. Namelijk: vakbekwaamheid, sociaal-emotionele vaardigheden en bekwaamheden op het terrein van zelfsturing (zelfreflectie, verantwoordelijkheid nemen) en leren (feedback vragen, leren door te doen, leren leren). Dit leerproces maakten zij niet alleen door, maar samen met de coach en – op iets meer afstand – de adviseurs. Ook de coach en de adviseurs dienden bestaande verwachtingen en ideeën te veranderen, en te ontdekken op welke manier zij het GO-team het beste konden ondersteunen en stimuleren.

De go-leden hebben al doende geleerd, samen met de coach en in het ver-
lengde daarvan met de hele organisatie, hoe zij het eigen werk zodanig konden
vormgeven dat dit hun de mogelijkheid bood om zichzelf te ontwikkelen als-
mede de ondersteuning te verbeteren en te vernieuwen. Hierin speelden de
ontwikkelprincipes een belangrijke rol; er ontstond een voedingsbodem voor
verschillende vormen van leren:

- Het creëren van leernetwerken gebaseerd op wederzijdse aantrekkelijkheid
schept een context voor ‘leren van elkaar’.
- Het zoeken naar individuele drijfveren, passie in het werk, zorgt voor
motivatie en energie om het werk goed te doen, daarin verbeteringen te
realiseren, en vorm te geven aan vernieuwing – met andere woorden, het
stimuleert ‘leren door het werk te doen’.
- Het continue proces van ‘verleiden’ tot kennisproductiviteit, tot slot, zet
aan tot ‘leren door het werk te ontwikkelen’.