

Praktijkleren in Agile & Lean organisaties (zelforganiserende teams ontwikkelen)



Hoe organiseert u dat uw teams in turbulente tijden goed (blijven) samenwerken?

Er is een ingrijpende omslag in de samenleving gaande. Nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op, veranderingen grijpen in elkaar met als gevolg een gebrek aan overzicht. Werkwijzen en organisatiestructuren die eerst effectief waren, staan nu juist vernieuwing in de weg. Organisaties kiezen steeds vaker voor zelforganiserende teams om wendbaar te zijn en adequaat in te spelen op behoeften in de markt of interne veranderingen. Maar hoe krijgt u het leren en reflecteren van teams werkend? Hoe gaat u om met allerlei kwesties en onbesproken gevoelens (onderstroom)?

Succesvol omgaan met onzekerheid is de sleutelfactor voor effectieve teams. Dit vraagt een andere wijze van denken en doen. Inspelen op verandering boven lange termijnplanning. Zelf initiatief en verantwoordelijkheid nemen. Leren aan de hand van de dagelijkse praktijk. Uitproberen en vervolgens in een open leerproces waarnemen hoe het in de praktijk uitpakt, reageren en bijstellen. Zelfreflectie is een belangrijke randvoorwaarde voor succesvolle zelforganisatie. Maar dit is niet altijd eenvoudig!

Praktijkleren ondersteunt het team en de teamleden om wat in de interactie uit de weg wordt gegaan, effectief aan de orde te stellen, te leren en vertalen in effectieve samenwerking en resultaten in de dienstverlening.

Hoe zorgt u ervoor dat uw teams in staat zijn de continue veranderingen en toegenomen complexiteit te absorberen in hun dagelijkse handelen en samenwerking?

Wat is 'praktijkleren'

'Praktijkleren' is een werkvorm waarbij medewerkers hun talenten en vakmanschap ontwikkelen in en tijdens het eigen werk. In het dagelijkse werk zijn er doorlopend nieuwe en complexe opgaven. Op een interactieve manier, met inbreng van de individuele kwaliteiten en de teamkwaliteit, verbinden ze het denken, via het hart aan het doen. Deze werkvorm verbindt de kennis over een methode (als Lean of Agile-Scrum) aan het doen in de praktijk.

Teamleden leren:

- vanuit een gezamenlijk doel waarde toevoegen voor de klant, de burger of intern,
- eigen verantwoordelijkheid te nemen in het vormgeven van vernieuwing in het werk,
- en krijgen inzicht in hun impact op het team en hoe deze (positief) te beïnvloeden,
- waar de sterke teampunten zitten en welke valkuilen het team heeft,
- hoe ze het samenspel tussen de gekozen methode (bijv. Lean of Agile) en de uitvoering goed kunnen organiseren,
- flexibel omgaan met nieuwe opgaven en veranderingen in het samenspel tussen overheid en samenleving of tussen bedrijven en markt.

Hoe ziet teamontwikkeling eruit?

Om te groeien naar een team dat vanuit (klant) waarde denkt en werkt team is het allereerst van belang zelforganisatie en praktijkleren eigen te maken. Daarna is het belangrijk het al werkende leren te verankeren in de organisatie.

Praktijkleren in Lean of Agile teams:

- Eens per maand komt een team, of een groep medewerkers uit verschillende teams in de keten, onder begeleiding een dagdeel bijeen.
- Voorafgaand aan de eerste bijeenkomst wordt in kaart gebracht wat de individuele kwaliteiten van de deelnemers zijn. Hiervoor gebruikt Foresight

een door u gekozen methode of Foresight geeft u advies over een methode.

- Foresight bespreekt in een intake met de deelnemers welke inzichten en leerdoelen er zijn en welke vraagstukken er leven.
- In de eerste bijeenkomst worden de doelstellingen, vraagstukken en leerpunten uitgewisseld.
- Leren vindt plaats door samen verschillende perspectieven in actuele casuïstiek uit te diepen. Deelnemers oefenen met gewenste competenties. De inzichten en leerpunten worden omgezet in een aanpak en concrete acties in de actuele praktijk (in sprints van 2-4 weken).
- Afspraken worden gevisualiseerd en geïntegreerd in de bestaande methode (zoals Lean of Agile) voor transparantie en focus. In de volgende bijeenkomst reflecteert het team op de bereikte resultaten. De reflectie wordt vertaald naar een bijstelling van de aanpak voor de volgende sprint.

Individuele coaching

Optioneel kunnen teamleden, zoals de Agile- of Lean coach individueel worden gecoacht door Foresight.

Na de serie bijeenkomsten volgt een evaluatie en bespreken we wat ervoor nodig is om het team zelf het leren en verbeteren in de praktijk te laten vasthouden. Indien gewenst kunt u een team-prestatie meting inzetten om het vervolg te bepalen.

Borging: voortdurend verbeteren!

De ervaring leert dat het vasthouden van een veranderde manier van werken in een dynamische omgeving een uitdaging is. Het risico bestaat dat het team terugvalt in 'oud' gedrag. Het absorberen van een nieuwe manier van werken vraagt naast het veelvuldig oefenen ook borging in de operatie.

Het advies is om na de serie bijeenkomsten nog een dagdeel te besteden om afspraken te maken hoe reflectie en uitwisseling ingebouwd kunnen worden in de bestaande structuur, bijvoorbeeld als onderdeel van een dag- of weekstart of reflectie-overleg.

Hoe ziet het leerproces eruit?

Inhoud, organisatie en persoon staan nooit los van elkaar en hebben elkaar nodig. Organise-ontwikkeling is gebaat bij het goed kunnen onderscheiden van echte oorzaken en daarmee de juiste oplossingen. In de lerende teams wordt inzichtelijk waar en hoe de drie elkaar overlappen en leren deelnemers onderscheid maken, analyseren en vertalen in een concrete verbeteraanpak.

Ontwikkeling van persoonlijke competenties

Leren begint bij nieuwsgierigheid naar de ander en persoonlijke inzet voor een gezamenlijk doel. Het is waardevol om vertrouwd te raken met hoe gedrag wordt aangestuurd. Dat is in bepaald opzicht vergelijkbaar met een ijsberg.



Boven water bevindt zich het denken en analytisch vermogen. Onder water (onderstroom) leven de emoties in het hier en nu, welke het gedrag het meest aansturen. Dat uit zich actief, door iets te zeggen en doen, of passief, door iets na te laten en je terug te trekken. Dit is meestal gewoontegedrag waarvan de persoon zich niet of onvoldoende bewust is en welk effect dat heeft op anderen.

Uw contactpersoon

Het programma wordt verzorgd door een team van (praktijk) specialisten. Dit team is zeer ervaren in organisatie coaching, teamontwikkeltrajecten en in (verander)management. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Gerard Groen (06-54375954, g.groen@foresightconsulting.nl) of Erika Schrik (06-22209539, e.schrik@foresightconsulting.nl).

In teams en in samenwerking tussen teams speelt dit vooral waar inhoud, organisatie en persoonlijk gedrag door elkaar heen lopen. Na verloop van tijd ontwikkelt een team 'blinde vlekken' voor patronen die zijn ontstaan. 'Wat en hoe' speelt in de onderstroom, is onduidelijk maar wordt wel gevoeld. Als het aan de orde stellen ervan wordt vermeden, geeft dit onbehagen. Ondanks dat, heeft elk team kwaliteiten om dit constructief aan de orde te stellen.

Een leerpunt in teams is dat de teamleden vertrouwd raken om open durven te bespreken wat 'onder tafel en onder water', open communicatie en samenwerking belemmert. De teamleden verhelderen met elkaar wat er speelt in de onderstroom en waarom het gesprek werd vermeden. Anders handelen geeft veranderen.

Hoe kan Foresight ondersteunen?

Foresight begeleidt organisaties in het optimaliseren van haar prestaties door naar de organisatie als geheel te kijken en denken en doen pragmatisch te verbinden. Foresight is gespecialiseerd in het samen met de organisatie inzicht ontwikkelen in wat er daadwerkelijk speelt en nodig is om ambities te realiseren en van daaruit te handelen. Foresight verbindt betrokkenen en ondersteunt u bij het nemen van concrete stappen. Daarbij gebruikt ze diverse ondersteunende methoden zoals systeemdenken, deep democracy, ECHT-prestatie meting maar ook 'Ikigai- bestaansrecht en focus' workshops. Anders kijken en handelen is de basis voor veranderen.

Bij Foresight is het door u beoogde resultaat leidend en de methode ondersteunend. Foresight nodigt u uit voor een vrijblijvend gesprek om te bespreken wat u nodig heeft en wat Foresight voor u kan betekenen.