

## Lerende teams in de praktijk (praktijkleren)



### 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, de ene verandering is nog niet ingebed of de volgende is al weer gaande met als gevolg gebrek aan overzicht. Werkwijzen die voorheen nog effectief bleken, staan nu juist vernieuwing in de weg. Vaak spelen er fricties in teams die niet worden besproken en blijven er allerlei kwesties en gevoelens onbesproken (onderstroom).**

Succesvol omgaan met onzekerheid is de sleutelfactor voor effectieve teams. Dit vraagt een andere wijze van denken en doen. Inspelen op verandering boven het volgen van een plan. Zelf initiatief en verantwoordelijkheid nemen in werkprocessen waarvan de uitkomst nog onbekend is. Leren aan de hand van de dagelijkse praktijk. Eerst uitproberen, vervolgens in een open leerproces waarnemen hoe het in de praktijk uitpakt, reageren en bijstellen.

Zelforganisatie en zelfreflectie zijn belangrijke randvoorwaarden. 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, ervan te leren en dit 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, welke aanleiding zijn om verder te leren. Op een interactieve manier, met inbreng van de individuele kwaliteiten en de teamkwaliteit, verbinden ze het denken, via het hart aan het doen.

### Teamleden:

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

## Hoe ziet de teamontwikkeling eruit?

Om te groeien naar een lerend 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 lerende teams

- Eens per maand komt een vast team, of een groep medewerkers uit verschillende teams die met elkaar samenwerken, een dagdeel bijeen onder begeleiding van een procesbegeleider/ teamcoach.
- Voorafgaand aan de eerste bijeenkomst wordt in kaart gebracht wat de individuele kwaliteiten van de deelnemers zijn. Hiervoor gebruikt Groen en partners een door u gekozen methode of Groen en partners geeft u advies over een methode.

- Groen en partners bespreekt in een intake met de deelnemers welke inzichten en leerdoelen er zijn en welke vraagstukken het team wil oppakken.
- In de eerste bijeenkomst worden gezamenlijke doelstellingen en de leerpunten voor het team en voor de teamleden uitgewisseld.
- Leren vindt plaats door samen verschillende perspectieven in actuele casuïstiek uit te diepen. Met gewenste competenties wordt geoefend. De inzichten en leerpunten worden omgezet in een aanpak en acties van concrete vraagstukken in de actuele praktijk. (in sprints van een maand).
- Afspraken en acties worden gevisualiseerd voor transparantie en focus. In de volgende bijeenkomst reflecteert het team op de bereikte resultaten en verdieping van de leerpunten. Deze worden vertaald naar een bijstelling van de aanpak, voor het team en de teamleden in de volgende sprint.

### Leren en reflecteren tijdens het werk

Optioneel kunnen het team en de teamleden individueel begeleid worden door de Groen en partnerscoach in het toepassen van de leerpunten en gewenst gedrag en vaardigheden in de dagelijkse praktijk. Dit versnelt het leren.

Na de serie bijeenkomsten volgt een evaluatie en bespreekt u met Groen en partners wat ervoor nodig is om het team zelf het leren in de praktijk te laten vasthouden en voortdurend te verbeteren. Indien gewenst kan een teamprestatiemeting worden ingezet om de vervolgstappen 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 dagelijkse praktijk.

Het advies is na de maandbijeenkomsten nog een dagdeel te besteden om afspraken te maken hoe reflectie en uitwisseling ingebouwd kunnen worden in de dagelijkse praktijk en wie daarin welke rol

heeft, bijvoorbeeld als vast onderdeel van een dag- of weekstart of periodiek overleg.

## Hoe ziet het leerproces eruit?

Inhoud, organisatie en persoon staan nooit los van elkaar en hebben elkaar nodig. Organisatie-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 helder onderscheid maken, analyseren en vertalen in een concrete verbeteraanpak.

### Ontwikkeling van persoonlijke competenties

Een lerend team begint bij nieuwsgierigheid naar de ander en persoonlijke inzet voor een gezamenlijk belang. Dit vraagt 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.

In teams en in samenwerking tussen teams speelt dit vooral waar inhoud, organisatie en persoonlijk gedrag door elkaar heen lopen en onduidelijkheden ontstaan. 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 toenemend onbehagen. Elk teamlid heeft tegelijkertijd ook kwaliteiten om dit constructief aan de orde te stellen.

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

## Hoe kan Groen en partners u helpen?

Groen en partners gebruikt diverse methoden om organisaties, leiders en teams te ondersteunen om hun prestaties te optimaliseren. Belangrijk daarbij is om doelgericht en denken en doen aan elkaar te verbinden. Groen en partners gebruikt de ECHT-methodiek voor prestatie meting om u te helpen inzicht te krijgen in waar uw organisatie staat en wat er nodig is om de organisatieambitie te verbinden aan het doen. Anders handelen is de basis voor veranderen.

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

## Contact

Het programma wordt verzorgd door een team van (praktijk) specialisten. Dit team is zeer ervaren in organisatie coaching, het begeleiden van teamontwikkeltrajecten en in (verander)management.

Voor meer informatie of voor een oriënterend gesprek kunt u contact opnemen met:

**Gerard Groen**

**T.:** 06 543 759 54

**M:** [g.groen@groenenpartners.nl](mailto:g.groen@groenenpartners.nl)

**Erika Schrik**

**T.:** 06 222 095 39

**M.:** [e.schrik@groenenpartners.nl](mailto:e.schrik@groenenpartners.nl)