

## Interview met:

Silvia van Gorkom (cliëntenscholer en trainer) & Jan Simon Prins (opleidingscoördinator en LEV-coach) – Opleidingscentrum Cello



Dit interview vond plaats in het najaar van 2018. Onderdelen hiervan zijn terug te vinden in het boek "Professionals aan het stuur".

Cello is een organisatie in Brabant die ondersteuning biedt aan mensen met een verstandelijke beperking en hun netwerk. Deze ondersteuning bestaat uit begeleiding op het gebied van wonen, werken en vrije tijd. Bij Cello werken momenteel 2400 professionals. Dit zijn net zoveel professionals als dat er cliënten zijn. Voor wat betreft het aantal fte ligt dit anders, in totaal werken er zo'n fulltime 1600 fte.

Cello werkt aan vitale teams. De definitie van een vitaal team is als volgt: "Een groep zelfbewuste professionals die samenwerken aan een herkenbare doelstelling en werken vanuit een gedeelde visie. Die samen en individueel aanspreekbaar zijn op het teamresultaat en onderling algemene teamtaken verdelen en uitvoeren en de afstemming met anderen binnen en buiten Cello verzorgen. Ze lossen samen hun problemen op en reflecteren op hun werk, dat ze steeds willen verbeteren."

Silvia van Gorkom en Jan Simon Prins zijn beiden werkzaam bij het opleidingscentrum van Cello. Deze afdeling bestaat uit zo'n 30 professionals. De afgelopen twee jaar is deze afdeling enorm gegroeid. In die twee jaar heeft het opleidingscentrum een teamproces doorlopen om tot een meer vitaal team te komen.

Silvia werkt bij het opleidingscentrum en geeft trainingen en cursussen voor cliënten en begeleiders en ondersteunt hen bij het leren. Silvia werkt bijna 20 jaar bij Cello.

**Motto Silvia:**  
"Eerst had ik de verantwoordelijkheid alleen voor mijn eigen werk, nu voel ik me verantwoordelijk voor het hele opleidingscentrum."

**Motto Jan Simon:**  
"Je kan wel klagen in een vitaal team, maar die krijg je als een boemerang weer terug."

Jan Simon werkt sinds een half jaar bij Cello. Dit is zijn eerste baan na het afronden van zijn studie Opleidingskunde. Hij werkt als LEV-netwerkcoach bij Cello. Dit betekent dat hij een soort van opleidingscoördinator is, maar dan in een wat andere, meer nieuwe vorm: "Ik houd me vooral bezig met studenten en medewerkers, hoe zij beter samen kunnen werken. Daarnaast ben ik expert op het gebied van digitaal leren."

### Silvia, het opleidingscentrum waar jullie werken werkt vitaal. Wat betekent dat in de praktijk voor jou?

"Het proces naar meer vitale teams brengt dat ik veel beter voor mijn team kan opkomen nu en voor de visie waarvoor we staan. Het is daarentegen wel heel veel. Dit is meteen ook de valkuil. Dat je je ineens overall verantwoordelijk voor kunt voelen en overall over mee wilt denken. We gaan als Cello van "zorgen voor", naar "zorgen dat". Dat vraagt creativiteit, initiatief nemen. Dat groeit het beste wanneer er ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid.

Voorheen hadden we met kleine clubjes vooral contact met onze leidinggevende, de manager van het opleidingscentrum. Onze leidinggevende was destijds de 'grote spin in het web'. Ik had niet het idee dat we inhoudelijk met elkaar verbonden waren als collega's. We wisten wel dat we collega's waren, maar we kenden elkaars ideeën en plannen niet.

Onze leidinggevende heeft twee jaar terug een andere baan binnen Cello gekregen. Hij was in een eerder stadium voor zijn vertrek al wel bezig om ons in een andere modus te krijgen. Hij had ook de opdracht om met 'meer vitale teams' aan de slag te gaan. Binnen Cello noemen we meer zelfsturing en meer zelforganisatie vitaal. Onze leidinggevende probeerde ons al wel meer uit te nodigen om met eigen ideeën te komen. Als ik heel eerlijk ben bleef ik toen nog lekker mijn ding doen.

Op het moment dat hij vertrok en zijn andere functie ging uitoefenen, zijn wij als team met het MT in gesprek gegaan. Onze behoefte was namelijk om echt zonder leidinggevende als vitaal team een stap te maken. Hiervoor hadden we toestemming nodig van het MT. Dit betekende in eerste instantie dat twee collega's uit het team alle taken van de leidinggevende overnamen. We hadden alle managementtaken verdeeld over beiden. We wilden eerst onderzoeken als team wat we wilden en gingen onderzoeken wat we nodig hadden. Op dat moment veranderde er voor mij persoonlijk nog niet veel. Ik was nog steeds redelijk 'laid back' en ging door met al mijn werkzaamheden. We werden toen wel al meer uitgedaagd en werden als team gedwongen om meer samen met elkaar te overleggen. Zij wisten met z'n tweetjes namelijk ook niet hoe alles moest. Maar nog steeds was voor mij alles rustig. Tot het moment dat één van beide collega's vertrok. Dat was voor mij de trigger om echt 'van mijn stoel af te komen'. Ik was bang dat er anders dingen zouden gaan veranderen in mijn baan waar ik geen vat op heb. En dan verandert mijn baan zonder dat ik het weet. Dat was voor mij echt de omslag om in actie te komen."

#### Advies 1 van Silvia:

Regelruimte geven: Taken die je als leidinggevende zelf doet ook echt afstoten en professionals die zelf mogen laten regelen en hen hierbij ook fouten mogen laten maken. Het is belangrijk dat professionals zich uiteindelijk ook écht zelf verantwoordelijk hiervoor voelen.

### Jan Simon, hoe ervaar jij als beginnende professional het werken in een 'vitaal team'?

"Vanaf het moment dat ik startte bij Cello ervaarde ik het opleidingscentrum als één team. Ondanks dat we uit bijna 30 man bestaan, zie ik ons wel als één team. Ik zag dat iedereen bijna overall bij betrokken bij was en van op de hoogte was.

Het kostte mij in het begin daarentegen wel veel moeite om als nieuweling in het team te kunnen plaatsen wie zich waar mee bezighoudt: wie hoort bij welk eiland? Ik had weinig overzicht. Op een gegeven moment kreeg ik pas door wie de functie van adviseur vervult, wie de trainers zijn enzovoort.

### Advies 1 van Jan Simon:

Heb vertrouwen in je team wanneer jij een stap terug doet en mensen opstaan om het op te pakken. Ik denk echt dat als je het als leidinggevende loslaat, het misschien even chaotisch is, maar uiteindelijk pakken professionals dit op.

De dagstart is hierin voor mijn gevoel heel bepalend. Tijdens de dagstart hoor je zo goed waar iedereen mee bezig is en waar iedereen voor gaat en wat iedereen belangrijk vindt. Ook spreekt iedereen eigen belemmeringen uit die we ervaren en denken we met elkaar mee. De verschillende rollen en functies komen hierbij minder duidelijk terug. Ik ervaar dit als heel intiem samenwerken. Iedereen binnen het team heeft zijn eigen aandachtsgebied. Voor mij was dit in het begin niet duidelijk, juist vanuit die grote betrokkenheid op elkaar en het team.”

### Wat is er veranderd binnen het team nu jullie meer 'vitaal' werken?

Silvia:

“Binnen het opleidingscentrum werken we nu met taakgroepen. Alle taken die voorheen bij de manager lagen, zijn verdeeld over alle professionals. We kennen de volgende taakgroepen: strategie, kwaliteit, communicatie, personeelszaken en bedrijfsvoering (ict, financiën en pandbeheer zit hierin). Als je een bepaald aantal uren werkzaam bent per week, word je verwacht om deel te nemen aan een taakgroep. In de meeste taakgroepen zitten 3 tot 5 professionals.

Destijds hebben we gekeken welke managementtaken er allemaal lagen. Daar hebben we hele lijsten van gemaakt en die hebben we geclusterd. Daar zijn de taakgroepen uit ontstaan. Vervolgens hebben mensen aangegeven naar welke taakgroep hun affiniteit uitgaat. De vraag was: Waar wil je bij? En eigenlijk de vraag: Waar wil je invloed op uitoefenen?

Dit hebben we heel ruimtelijk uitgewerkt door de taakgroepen te verdelen in taartpunten op de grond. Als team zijn we in die taartpunten gaan staan op basis van ieders voorkeur. Ieder maakte hiermee de eigen voorkeur individueel bekend. Vervolgens gingen we hierin in gesprek door elkaar te bevragen: Hoe zou het voor jou zijn om bij deze taakgroep aan te schuiven, want jouw talenten kunnen we hierbij goed gebruiken? Zou je het willen proberen? Op die manier probeerden we samen collega's over de streep te trekken. Je had zelf wel altijd de laatste keuze.

In eerste instantie gingen we hierbij voor twee taakgroepen per persoon. Dit bleek in praktijk te veel te zijn. Dus we zijn later ook taakgroepen gaan afstoten. Hierbij mocht iedereen opnieuw de eigen voorkeur uitspreken welk taakgroep je wilde afstoten. Met als randvoorwaarde dat de bezetting per taakgroep voldoende bleef.”

Jan Simon:

“Toen ik hier kwam kreeg ik een korte toelichting per taakgroep. Vervolgens kreeg ik de ruimte als nieuwe collega om op onderzoek uit te gaan en zelf te bekijken waar mijn voorkeur naar uitgaat. Ik heb ook met de taakgroep communicatie gesproken. Ik heb voor kwaliteit gekozen, omdat de werkzaamheden het beste vond passen bij mijn kwaliteiten.

Door de taakgroepen krijg je inzicht in hoe de processen lopen. En ik krijg hiermee ook meer zeggenschap over het opleidingscentrum als geheel. Het versterkt de betrokkenheid bij het opleidingscentrum.

Als bij mij bijvoorbeeld bij intake- of evaluatieopdrachten dingen niet goed lopen, dan kom ik met een voorstel hoe ik daar iets in kan betekenen en mijn steentje wil bijdragen.

Tot dusver heb ik ook de ervaring dat met deze input heel veel gedaan wordt. In een kleiner groepje ga je je richten op in ons geval de kwaliteit en hoe we die kunnen verbeteren. Het mooie is dat je weet dat er iets mee gedaan wordt want er is binnen het opleidingscentrum verder niemand die zich ermee bezighoudt. Met een voorstel komen we vervolgens terug in het team en soms met een verzoek richting de manager die meer op afstand staat.”

Silvia:

“In onze oude situatie, voordat we als team met meer vitaliteit en zelfsturing aan de slag gingen, deed ik wel mijn ding. Ik zat goed, er kwamen nieuwe zaken op mijn pad waarmee ik verder ging, maar kwam niet echt uit mijn comfortzone.

Ik heb met dit proces meer hart voor de zaak ontwikkelt. Ik voelde me altijd al wel heel verantwoordelijk, maar dat was meer voor mijn eigen werk. Nu voel ik meer verantwoordelijkheid voor het geheel. De visie van het Opleidingscentrum zit veel meer in mijn aderen.

De organisatie voelt het misschien nu nog niet zo. Ik denk dat als we ons nog meer naar buiten richten de komende tijd, dat ik me de komende tijd sterker voel. Ik voel me meer begaan. We creëren samen veel meer uniformiteit. Onze klant weet beter wat die aan ons heeft. Dit is nog niet met alles zo.

Het is nu voor ons echt tijd om dingen beter te stroomlijnen en goed op papier en in beeld te brengen. Ik denk als we daarin slagen, dat we daarna nog beter als 1 geheel naar buiten treden. Dat je dan ook niet meer een gek verhaal krijgt van een collega en je jezelf afvraagt: “Heb jij dat zo gedaan?!?”. Het wordt meer van: “zo doen wij dit samen”. Dat voelt goed.”

Jan Simon:

“Je kan nu wel klagen, maar dan klaag je tegen collega’s en dan wordt gezegd “pak het zelf maar op”. Je kan dus wel klagen in een vitaal team, maar die krijg je als een boemerang weer terug.”

Als ik klaag over dat de strategie slecht is, dan krijg ik de vraag meteen terug: hoe zie jij het dan?

Ik hoor niemand klagen over interne processen, want dan ga je rechtstreeks naar degene toe die in die taakgroep zit. Het enige waar soms over wordt geklaagd of beter gezegd samen over wordt gesproken is het contact van de manager richting andere groepen. Daar mogen we best kritisch op zijn, want dat is waar zijn verantwoordelijkheid ligt.”

Silvia:

“Soms weet ik niet bij wie ik moet klagen. Want bij wie moet je dan zijn in het team om het te veranderen? Hiermee doorbreken we ons oude klaagpatroon als team. Het wordt meteen een vraag die ruimte biedt om meer te onderzoeken.”

**Jan Simon, hoe ziet de dagstart waarover je vertelt eruit?**

“Iedere dag vast om negen uur hebben wij met elkaar, met het hele team, een kwartier dagstart. Dit is een min of meer verplicht onderdeel, dat wil zeggen je probeert op dat tijdstip niks te plannen in je agenda. Soms duurt het tot half tien, als we echt heel veel te bespreken hebben, maar dat is zeldzaam. Het gesprek wordt dan ook heel strak afgekapt.

De dagstart is een onderdeel van het LEAN-werken. We maken hierbij gebruik van een verbeterbord dat bestaat uit onderdelen als successen, belemmeringen, acties, mededelingen van die dag, bijzonderheden en wie heeft wie nodig. En acties komen altijd voor uit de belemmeringen, dus als er iets misgaat kijken we altijd samen welke acties nodig zijn om dit te verhelpen. Als collega’s succes delen krijgen we een heel mooi beeld van elkaar. En als je zelf met vragen zit, weet ik in korte tijd wie er mee bezig is en wie je kan helpen.

Ieder heeft wel z’n eigen opdrachten en projecten. Ik ervaar dat iedereen echt betrokken is bij elkaar.

Zo geven we de dagstart ook samen vorm. De dagstart is destijds door een paar collega's opgezet. Inmiddels is het de bedoeling dat we per toerbeurt de rol van voorzitter en schrijver oppakken. Door met deze twee rollen te werken, kun je als voorzitter het geheel ook goed leiden.

Tot nu toe stapt er altijd iemand naar voren. Het is altijd iemand anders dan de dag ervoor. En soms benoemt een collega ook wel dat het deze week al de tweede keer is (deze week) en die gaat de dag erna heel demonstratief staan als er niemand op staat. Dit gebeurt met een lach en vervolgens doen we het samen.

De dagstart is een soort van lief en leed delen. Dit is eigenlijk een soort bijkomende functie, wanneer er onderling vertrouwen is. Ik heb het idee dat successen altijd worden gemeld. Ook de vervelende dingen die langskomen, zoals een collega die moet stoppen op de afdeling. Dingen worden meestal gemeld. En soms met een lach of een traan. We gaan hier heel professioneel samen mee om."

Silvia:

"De veranderbijeenkomsten die we de afgelopen jaren hebben gehad samen zijn hierin echt ondersteunend geweest. Per veranderbijeenkomst was er een thema, zoals vertrouwen of je talent. Hiermee hebben we echt meer openheid onderling gecreëerd. We hebben ontdekt dat we op elkaar kunnen vertrouwen.

We vertrouwen erop dat er niet om dingen gelachen wordt. Dit is geen regel, maar een informele regel die is ontstaan. De

veranderbijeenkomsten en ook de dagstarts hebben bijgedragen dat je collega's veel vaker spreekt en dingen deelt met elkaar. In het begin was dit proces nog wat ongemakkelijk. En vonden collega's deze nieuwe rollen extra spannend. Inmiddels zijn we er aan gewend."

### Advies 2 van Silvia:

Openheid creëren: Denk hierbij aan de veranderbijeenkomsten die wij als team hebben gehad. Stel professionals in de gelegenheid om zichzelf wat meer open te stellen en aan te geven wat ze willen en/of moeilijk vinden.

### Wat is voor jullie de keerzijde van meer zelfsturing van professionals in een team?

Sivia:

"De keerzijde van het werken in een vitaal team in wording is voor mij de situatie waarin functioneren minder of niet goed gaat. Dan is er ineens niemand die zijn handen er aan vuil wil maken omdat het collega's van je zijn. Dan gaat het groepseffect ineens meespelen want wie gaat er dan tegen deze collega zeggen dat hij zijn taken niet goed doet?

Niemand heeft er echt een overzicht over wat die collega echt oplevert. Iedereen zegt: 'dat weet ik niet'. Wie heeft dan het lef om die collega hierop aan te spreken? Niemand hakt de knoop dan door. Het wordt binnen het team wel gesignaleerd en gedeeld. Het wordt ook met de betreffende collega besproken. Soms wordt ook de manager betrokken. We hebben inmiddels de afspraak dat na twee weken ziekte de manager hierin een verantwoordelijk heeft.

Inmiddels hebben we sinds een aantal weken een nieuwe 'teammanager'. Bij haar hebben we dit inmiddels ook gesignaleerd en die gaat ermee aan de slag. Hiermee bestaat de valkuil dat zij het gaat overnemen en we hiermee het eigenaarschap op dit stuk verliezen.

Dit zijn de lastige zaken in een meer zelfsturend team. Dan wordt het echt spannend en is heel lastig.

Voorheen werkte we erg veel op eilandjes. Ieder had z'n eigen ding en z'n eigen vaste clubje collega's om zich heen. En daar 'gebeurt het'. We wisten vrijwel niets over wat het andere clubje deed. Hier is de afgelopen jaren veel verandering in gekomen. Er wordt op

dit moment veel meer gedeeld, we sparren meer samen en werken meer samen. We zijn meer op zoek gegaan naar elkaars talenten: waar ben jij goed in? Wat kun jij goed? We stellen elkaar vaker de hulpvraag, zoeken elkaar vaker op. Dat vind ik een hele mooie ontwikkeling.

Na het vertrek van onze vorige afdelingsmanager kwamen er allerlei paddenstoeltjes uit de grond omhoog. Er kwamen mensen met allerlei ideeën op de proppen die ze al langere tijd hadden.”

### Hoe zien die paddenstoeltjes eruit?

Jan Simon:

“Dan is LEV destijds ook één van die paddenstoeltjes geweest. Samen met onderwijsinstelling Koning Willem 1 College en twaalf Cello-teams hebben we in 2016 LEV ontwikkeld. LEV is een afkorting voor Leren en Versterken. Het is een vernieuwende vorm van leren en ontwikkelen op de werkplek. De basis van LEV is een stevige samenwerking tussen school en stageplek, een goede verbinding tussen praktijk en theorie en eigenaarschap van de studenten. Ze krijgen veel meer de kans te leren door te doen, initiatief te nemen, ruimte en vertrouwen te krijgen. Alle teamleden zijn verantwoordelijk voor de begeleiding van de studenten. In een LEV-netwerk is iedereen

#### Advies 2 van Jan Simon:

Geef mensen de ruimte om te onderzoeken waar hun kwaliteiten en interesses liggen. Daar ligt voor mij 'by far' de meeste motivatie om dingen op te pakken.

gelijkwaardig aan elkaar. De formele rol telt niet, wel de rol en de talenten die de leden hebben. Die versterken de kracht van het netwerk en zorgen voor vernieuwende ideeën om de zorg te verbeteren. En daarmee wordt het uiteindelijke doel bereikt: een optimaal leer- en werkklimaat voor iedereen en meer aandacht en een gelukkiger leven voor mensen met een beperking.

LEV helpt ons om zelf ook continu met onze eigen ontwikkeling bezig te zijn.”

### Wat hebben jullie de afgelopen twee jaar geleerd waar andere teams hun voordeel mee kunnen doen?

Silvia:

“De onderlinge contacten met de andere ondersteunende diensten verliep heel moeizaam. Mensen waren niet gewend om persoonlijk uitgenodigd te worden voor een overleg met een aantal collega's van het Opleidingscentrum. Daarnaast waren mensen aan het stoeien met hun rol en hun taak. Past dit wel in mijn takenpakket? Kan en mag ik dit wel doen zo?

Daarnaast hebben alle diensten, afdelingen binnen Cello een manager en wij destijds niet. We mochten in sommige documenten ook niet in omdat niemand de rol als manager had. Bijvoorbeeld een autorisatie omtrent financiën was daardoor heel erg moeilijk. Hierdoor duurde dingen vaak lang.

Daarnaast hadden en hebben we de diensten wel heel hard nodig. Inhoudelijk weten we niet overal wat van, dus hebben we de anderen hard nodig. We hebben uitleg nodig van hoe dingen werken en hoe ze binnen Cello en volgens de wet zijn geregeld. Graag zien wij ze als partner. Het zou zelfs heel mooi zijn als iemand van een dienst b.v. personeelszaken een halve dag bij ons in het team kan komen werken. Wij leren dan dingen over personeelszaken en deze collega leert dan over vitaal werken, samen met ons. Maar gaat dit ook lukken in de toekomst?.

#### Advies 3 van Silvia:

De talenten en de ambities van elkaar ontdekken en uitwisselen. En mensen daar ook op aansturen. Soms betekent dat, dat je iemand een kant op moet 'duwen'.

Uit het team is de behoefte op een gegeven moment ontstaan om een externe teamcoach aan te trekken. Op het moment dat we alle taken over het hele team gingen verdelen zijn we gaan zoeken naar een teamcoach. Uiteraard na akkoord van het MT, want zij moesten er eerst toestemming voor geven. Vervolgens hadden we een hele sollicitatieprocedure, waarbij ik in de sollicitatiecommissie zat.

We zochten iemand die ons wel in de schijnwerpers kon zetten. Die ons zelf de eigen talenten kon laten ontdekken en die ons zelf regie zou kunnen laten voeren. We hebben hiervoor in twee clubjes de sollicitatiegesprekken gedaan, het MT was al vanaf het begin hier bij betrokken. Er waren vier kandidaten en toen had ieder zgn. clubje twee andere kandidaten geselecteerd. Wij konden hier maar niet over uit: Hoe kan dit nou?

Vervolgens hebben we hulp ingeschakeld van een MT-lid die bij dit proces betrokken was. Het was heel fijn dat we hem erbij gevraagd hadden. Hij adviseerde ons om iemand te zoeken die zelf niet narcistisch is. Iemand die zichzelf echt op de achtergrond kan zetten. Wij realiseerden ons toen dat wij in ons clubje juist kandidaten hadden geselecteerd die komen vertellen hoe ze het willen. Het andere clubje had meer bescheiden professionals geselecteerd die starten met samen onderzoeken welke behoeften er zijn in het team: Wat zijn jullie ideeën als team? Waar willen jullie als team naartoe?

Uiteindelijk kijk ik heel prettig terug op de samenwerking met onze teamcoach. Zij heeft het heel goed gedaan. Er was een goede balans tussen op de voorgrond treden en juist ons een podium geven. We hebben gedurende onze samenwerking op een gegeven moment ook samen gesproken over de houdbaarheid van een teamcoach. Onze coach gaf na een jaar aan zelf zich steeds meer onderdeel te voelen van het team. Dat is fijn, maar hierdoor stap je als coach zelf iets meer op de voorgrond dan goed is voor het team. We hebben de opdracht uiteindelijk nog wel een jaar verlengd, maar heeft er wel toe geleid dat we de opdracht anders hebben gemaakt.”

#### Wat willen jullie verder nog delen?

Jan Simon:

“Het positieve van hier werken is dat je in een warm bad binnenkomt. Er wordt gevraagd waar je goed in bent en als je dat zelf uit wordt er ook naar gehandeld. Het voordeel van het werken in een vitaal team is voor mij dat ik zelf de keuze krijg om mijn eigen aandachtsgebieden vorm te geven en die te ontdekken. Of dit nou op coördinatie vlak ligt, op digitaal leren of op een muziekproject.. ik krijg de mogelijkheid om ze te verkennen, me erin te verdiepen en ermee bezig te zijn. Dit is voor mij als professional een hele toffe start. Ik kan overal bij betrokken zijn. Als ik financiën wil doen, kan ik daarmee aan de slag, maar dat wil ik niet, omdat hier mijn kwaliteiten minder liggen. Die keuzevrijheid is een grote pré.”

Silvia:

“Het hele teamtraject naar meer vitaliteit heeft mij ontzettend veel gebracht. Ik had wel ideeën en ik deelde wel dingen, maar ik was niet heel actief bezig met het team. Het vertrek van deze collega motiveerde mij om te onderzoeken wie ik actiever kon gaan betrekken bij mijn plannen. Ik ging op pad om mijn ideeën te delen met collega's en zocht draagvlak hiervoor in het team. Dit was voor mij de tijd om zelf in beweging te komen. Hier was meer lef voor nodig. Vooral in overleg met collega's voelde ik me heel gesterkt in het geheel. Ook de rol van de teamcoach was hierbij voor mij heel belangrijk. Zij

#### Advies 3 van Jan Simon:

Experimenteer met een dagstart. Dit is voor mij een hele waardevolle vorm om echt vanuit meer samen en meer verantwoordelijkheid aan de slag te gaan. De dagstart in combinatie met de taakgroepen is voor mij de essentie van hoe wij hier meer zelfsturend werken.

kwam geregeld bij mij om me te prikkelen: "Is dit niks voor jou? Denk er maar eens over na en ik wil het morgen horen". Zij wist feilloos de punten die mij tegen hielden in beeld te krijgen. Hiermee hielp zij mij over de drempel. Dit was niet altijd fijn en soms wat ongemakkelijk, had vooral te maken met mijn onvermogen, handelingsverlegenheid en een soort angst voor het nieuwe. Ik kwam hiermee wel uit mijn comfort.

Sinds twee maanden hebben we na twee jaar vitaal opnieuw een nieuwe manager gekregen. Ik merk dat ik hier nog een beetje sceptisch tegenover sta. Het is net of je een stapje terug moet doen en taken weer terug moet geven waar je nu een eigen verantwoordelijkheid over hebt. Hier hebben we als team al wel met elkaar over gesproken en we moeten de rol van onze nieuwe 'coachende manager' nu zien als een collega met specifieke talenten en verantwoordelijkheden. Zij is een schakel van de gehele ketting. We kunnen haar talenten inzetten op plekken waar dat handig en nodig is. En daarnaast kunnen we haar verantwoordelijkheden ook strategisch inzetten. Verstandelijk vind ik het een mooie uitleg, maar het voelt nog niet zo. Het moet nog echt een plek krijgen."



In 'Professionals aan het stuur' beschrijven Chris Peek en Véronique Willems 10 pijlers die het fundament vormen onder zelfsturing. Per pijler worden veel voorbeelden en suggesties gegeven hoe je die kunt versterken. In het boek komen professionals van verschillende organisaties en sectoren aan het woord om hun inzichten en ervaringen met betrekking tot zelfsturing te delen. Hierdoor is het een praktisch boek geworden, waarmee leidinggevendenden, HR adviseurs en professionals aan de slag kunnen om in hun organisatie samen te gaan bouwen aan meer zelfsturing.