

*Samenwerken leer je door het te doen.
Met lef, vertrouwen en plezier.*

Het Teamlab

Klantcase: Van een groot team naar
zelforganiserende regioteams bij Kentalis Zwolle



Van sturen naar vertrouwen

Hoe geef je zestig professionals de ruimte om hun eigen kracht te benutten. Zó dat het niet alleen beter werkt, maar ook meer energie oplevert? Bij Kentalis Ambulante Dienst Zwolle Primair Onderwijs gingen ze die uitdaging aan. Onder leiding van directeur Kitty Gieling maakte het team de stap van één grote eenheid naar acht zelforganiserende regiot teams.

De transitie bleek niet zomaar een organisatorische herstructurering, maar een cultuuromslag: van sturen naar vertrouwen, van hiërarchie naar eigenaarschap. Met ondersteuning van Het Teamlab werd een traject vormgegeven waarin veiligheid, verbinding en vakmanschap centraal stonden.

In deze case vertelt Kitty hoe die omslag in gang werd gezet, welke keuzes en leerervaringen cruciaal waren, en wat het de organisatie — én de mensen — heeft gebracht. Over het belang van helderheid in ambitie, de kracht van een klankbordgroep en het lef om soms even stil te staan om daarna samen harder vooruit te kunnen.



Chris Peek

Medeoprichter Het Teamlab

“We zien een enorm vliegwiel om te komen tot meer kwaliteit, betere opbrengsten, en veel meer lol en plezier in het team.”

“Wat we met elkaar hebben neergezet is een mooie basis om de stap naar inclusief onderwijs te maken. Dat deden we als ambulante dienst al wel, maar ik denk dat we dankzij meer zelforganisatie er korter op zitten en het potentieel van onze zestig professionals veel meer wordt aangesproken.”

Aan het woord is Kitty Gieling, directeur van Kentalis Ambulante Dienst (AD) Zwolle Primair Onderwijs (PO) voor leerlingen met een hulpvraag op het gebied van communicatieve redzaamheid. Kitty vroeg Het Teamlab haar bij de transitie van één groot team naar zelforganisatie in acht regioteams te ondersteunen met een maatwerktraject.

Externe professionele begeleiding

Voordat Kitty als interim-directeur bij Kentalis AD Zwolle PO van start ging, was ze werkzaam bij een team van Kentalis waar zelforganisatie al goed draaide. “Toen het Zwolse team vroeg of ik wilde blijven, heb ik aangegeven dat heel graag te willen maar dat de organisatie zich dan wel verbindt aan een stukje zelforganisatie. Dat hebben ze aangedurfd. Een spannende stap voor hen én voor mij. Er lag een pittige uitdaging om veiligheid, vertrouwen en verbinding in het team weer op te bouwen, na een roerige tijd. Ik had echt iemand van buiten nodig om mee te kijken.”

Kitty Gieling

“Het voelde alsof ik bij het Teamlab minder woorden nodig had om duidelijk te maken waar ik naartoe wilde.”

Waarom Het Teamlab?

Bij Kitty's vorige team had teamcoach Chris Peek van Het Teamlab de transitie naar zelforganisatie begeleid. "Mijn eerste idee was daarom juist niet voor Het Teamlab te kiezen omdat ik naar een zelforganisatie wilde die volledig aansloot op onze organisatie. Dat was ook de opdracht die ik van het team had gekregen. Het moest geen vast format zijn die over onze organisatie zou worden gelegd. Uiteindelijk heb ik toch opnieuw voor Chris gekozen omdat zijn aanpak het beste aansloot bij wat het team en ik voor ogen hadden. Daarnaast was het natuurlijk vertrouwd. Het voelde alsof ik bij het Teamlab minder woorden nodig had om duidelijk te maken waar ik naartoe wilde. Daarnaast heeft Chris het talent om ingewikkelde processen in begrijpelijke taal helder over te brengen aan het team."

3 succesfactoren

Tijdens het traject zijn volgens Kitty drie factoren bepalend geweest voor de succesvolle transitie naar zelforganiserende teams.

Ambities glashelder krijgen

Het traject startte met een gesprek om de ambities van Kitty helder te krijgen "Daar heeft Het Teamlab enorm zijn meerwaarde bewezen door mij daarop heel goed door te zagen. Door verdiepende vragen te stellen, kreeg ik nog helderder voor ogen waar ik naartoe wilde. Daar zijn vier levels van transformatie uit voortgekomen die tijdens het traject steeds opnieuw werden benoemd op het moment dat we het met het team over zelforganisatie hadden. Dat bleek een sterk uitgangspunt om het team mee te kunnen nemen. Een succesfactor die ik me pas later realiseerde."

De 4 levels van transformatie door zelforganisatie in regioteams

1. Efficiënter externe verbindingen en relaties leggen en relatiebeheer in de regio.
2. Intern meer verbinden binnen het team.
3. Leidinggeven door goed te faciliteren en hier en daar te sturen.
4. Cyclisch verbeteren van kwaliteit op ondersteuning van de scholen. Elke dag een stapje beter, zodat leerlingen met een communicatievraag gelijke kansen krijgen in het onderwijs en een passende plek vinden in onze maatschappij.

Waarom moet het anders?

Twee kwaliteiten van Het Teamlab speelden bij deze succesfactor een belangrijke rol. Het motto 'Niemand op de tribune, iedereen op het speelveld' en vooruitkijken met realistische afspraken, én ... eerst uitleggen waar het schuurt. "Omdat ik meer iemand ben die vooruit wil kijken, heeft Het Teamlab mij hierop moeten attenderen. Het was niet alleen nodig om mijn ambities glashelder te krijgen, maar vooral belangrijk om het team mee te nemen. Een deel van hen had zoiets van 'het gaat toch goed zoals we het nu doen. Waarom moet het anders?' Of, 'we hebben het al eens geprobeerd, en dat is mislukt.' Dat de Teamlab-expert in het kader van 'Niemand op de tribune, iedereen op het speelveld' teamleden uitnodigde om met een plan te komen als ze iets niet zagen zitten, hielp enorm in de mindset."

De klankbordgroep

De formatie van een klankbordgroep met zowel medestanders als collega's die vooral vragen hadden, kwam uit de koker van Kitty met als doel commitment te krijgen van het team. "In de uitgebreide gesprekken met de klankbordgroep die volgden, merkten we dat we een aantal zaken die uit het team kwamen direct konden tackelen. De klankbordgroep was niet gelijk in jubelstemming maar langzamerhand kwam de ommekeer.

Ook hierbij was het motto 'Niemand op de tribune, iedereen op het speelveld' erg helpend. Dan ga je echt kijken naar 'Hoe dan wel?' en 'Waar kunnen we met elkaar naartoe?'"

Het traject stil leggen

Op een gegeven moment merkte de klankbordgroep in een terugkoppeling naar het team dat de ontwikkelingen te snel gingen. Kitty: "We werden teruggefloten. Het team bleek meer informatie nodig te hebben over hoe het eruit kon gaan zien. Toen hebben we besloten daar eerst voor te zorgen en het traject stil te leggen. Achteraf is dat een sterke beslissing geweest. Want als we door hadden gezet, was er heel veel weerstand ontstaan, en terecht. Nu voelde het team zich serieus genomen."



"Binnen drie kwartier had iedereen een goede inkijk in hoe zelforganisatie in de praktijk kan werken."

De draai maken

Er stond al een studiedag gepland waarin de regioteams zouden worden gevormd. "Ik vroeg me toen echt af hoe we recht konden doen aan enerzijds het team dat meer informatie nodig had en anderzijds de draai maken.

Chris adviseerde niet te vertragen en op de studiedag beiden te doen. Dat vond ik wel een spannende. De klankbordgroep heeft toen de sterke rol op zich genomen door andere teams in den lande, die al zelforganiserend werken, te bevragen naar hun krachten en kansen en dit te delen op de studiedag. Binnen drie kwartier had iedereen een goede inkijk in hoe zelforganisatie in de praktijk kan werken. Daarna gaf ik - met voorkennis van die puzzels - een presentatie met uitgangspunten hoe wij het vorm wilden gaan geven."

Het spannende moment

Vlak voor de lunchpauze van de studiedag kwam het spannende moment: daadwerkelijk de draai maken. “Ook dit kwam uit de koker van de Teamlab-expert”, vervolgt Kitty. “Aan de hand van een aantal praktische uitgangspunten, zoals reistijd en aantal leerlingen, kon iedereen fysiek naar een van de acht regioteams stappen waar hij of zij zich het meest betrokken bij voelde. Dat werd eigenlijk direct omarmd.”

Groeien naar zelforganisatie

Na de lunchpauze kregen de regioteams elk de opdracht om een aantal rollen binnen hun team te verdelen. Daar hoefde niet diezelfde dag een klap opgegeven te worden. De teams hadden tot de zomervakantie om naar zelforganisatie toe te groeien. Tijdens het schooljaar dat volgde is Kitty aangeschoven bij overleggen van de verschillende regioteams om de sfeer te proeven en te faciliteren.

“Geweldig dat er in één schooljaar een basis ontstaat waarin iedereen zich heel erg gezien voelt”

Samen kom je verder

Het beeldmerk dat Kitty, net als de vier levels van transformatie, overall laat terugkomen als het over zelforganisatie gaat, heet ‘Teamwork’ met daarbij de quote ‘Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder’.



“Ik geloof daar heel sterk in! Dat gebeurt nu ook in de regioteams. Op alle vier de levels van transformatie zien we een enorm vliegwiel om te komen tot meer kwaliteit, betere opbrengsten, en veel meer lol en plezier in het team. Geweldig om te zien dat er vanuit de regioteams in één schooljaar een basis ontstaat waarin iedereen zich heel erg gezien voelt.”

Verder met teamontwikkeling

“Natuurlijk zijn er nog ontwikkelpunten”, beaamt Kitty. “In de onderlegger waarin we voor de zomervakantie hebben beschreven hoe onze zelforganisatie is ingericht en welke afspraken we met elkaar maken, zijn op advies van Het Teamlab tien resultaatgebieden opgenomen voor komend schooljaar. Elk team kan er zelf twee uitkiezen waar ze komend jaar een plan voor schrijven en mee aan de slag gaan. Daarin heb ik een faciliterende en meedenkende rol of indien nodig kan ik ondersteuning inschakelen. Elk team heeft de regie over zijn eigen ontwikkeling. Aan het eind van het schooljaar hebben we daar vervolgens een soort verantwoordingsgesprek over in de vorm van een dialooggesprek.”



“Geweldig dat er in één schooljaar een basis ontstaat waarin iedereen zich heel erg gezien voelt”

Tastbare resultaten

Terugkijkend op het afgelopen schooljaar constateert Kitty dat eigenaarschap en zelforganisatie in één jaar veel meer zijn toegenomen dan ze had gehoopt. “We worden veel meer uitgenodigd om aan te sluiten bij bijeenkomsten en mogen presentaties geven. Bij een aantal samenwerkingsverbanden zitten we nu aan tafel om mee te denken over hoe we stappen kunnen zetten richting inclusief onderwijs. Dat was voorheen een verantwoordelijkheid van mij als MT. Dan zat ik hoog over bij bestuurders en directeuren aan tafel. Nu komen de vragen van onderop. Dat heeft veel meer impact.” Over de invloed van het traject op haar functioneren als directeur vertelt ze tot slot: “Ik heb geleerd dat de mooiste dingen ontstaan wanneer je vertrouwen hebt in je mensen, ruimte geeft en zoveel mogelijk op je handen gaat zitten.”



Neem contact op met onze klantadviseur

De stap naar zelforganisatie vraagt lef, geduld én richting. Wat het traject bij Kentalis laat zien, is dat beweging ontstaat wanneer mensen zich serieus genomen voelen, duidelijke kaders ervaren en de ruimte krijgen om hun rol te pakken.

Wil je ook onderzoeken hoe jouw team sterker kan worden in samenwerken, eigenaarschap tonen en echt in beweging komen? Het Teamlab helpt je met maatwerktrajecten die passen bij jullie praktijk. Geen standaard formats, maar een aanpak die werkt voor jouw mensen.

Neem vrijblijvend contact op via www.hetteamlab.nl of bel ons rechtstreeks op [085-2377000](tel:085-2377000) we helpen je graag verder.