



Case Study Wendbaar ABC bij Waterschap De Dommel

“Als manager was ik het oliemannetje. Ik had het overzicht en anderen niet. Men kwam afzonderlijk bij mij en ik moest dan verbindingen leggen. Daarom was het ook geen collectief, er waren nauwelijks gedeelde doelen en verantwoordelijkheden. Ieder had zijn eigen dossiers en werkte daar hard aan. Na invoering van het Wendbaar ABC is dat duidelijk veranderd. Nu helpen we elkaar, kunnen we samen prioriteiten stellen en werklast verschuiven als het nodig is. Iedereen heeft overzicht en kan van daaruit mede prioriteiten stellen. Als er één een overvolle agenda heeft dan kunnen we dossiers delen, elkaar helpen en andere zaken tijdelijk op een lager pitje zetten.”



Figuur 1: Robert Wouters, manager Beheer Watersystemen

Robert Wouters, manager Beheer Watersystemen bij het Waterschap De Dommel, blikt terug naar hoe het twee jaar geleden begon en waarom hij het concept van het Wendbaar ABC introduceerde op zijn afdeling, en wel bij het team van seniors die het beleid van de afdeling mede vormgeven.

Wendbaar ABC

Wendbaar ABC is een organisatieconcept dat ca. 10 jaar geleden is ontwikkeld. Het bevat de praktische onderdelen van Agile/Scrum gevisualiseerd door middel van de 'golden circle' van Simon Sinek. Het concept is met name bedoeld voor (semi-)publieke organisaties zoals gemeenten, waterschappen, nutsbedrijven etc. Het is een vorm van wendbaar organiseren waarbij het werken vanuit de bedoeling, vanuit maatschappelijke impact, centraal staat.

Het is een relatief eenvoudig concept voor een teamgerichte organisatie: multidisciplinaire teams krijgen een (politieke/bestuurlijke) opdracht of opgave, formuleren op basis daarvan hun ABC:

- Ambities: wat moeten we bereiken en vooral: waarom? Wat zijn onze doelen?
- Benefits: wat zijn de te behalen resultaten per periode?)
- Concrete acties: wat gaat elk teamlid doen de komende week/weken?. Met een altijd zichtbaar 'canvas' (een digitaal of fysiek gevisualiseerde ABC) monitort de groep de voortgang en noodzaak tot aanpassingen van activiteiten. Zo ontstaat focus en overzicht voor kort-cyclische bijstellingen. Zelforganisatie in optima forma. Zie ook: www.wendbaarabc.nl

Hoe succesvol is het concept van Wendbaar ABC? En vooral: hoe duurzaam is het? Is het een organisatieconcept dat op de lange termijn voordelen biedt boven meer traditionele vormen van organiseren (hiërarchie, bureaucratie)?

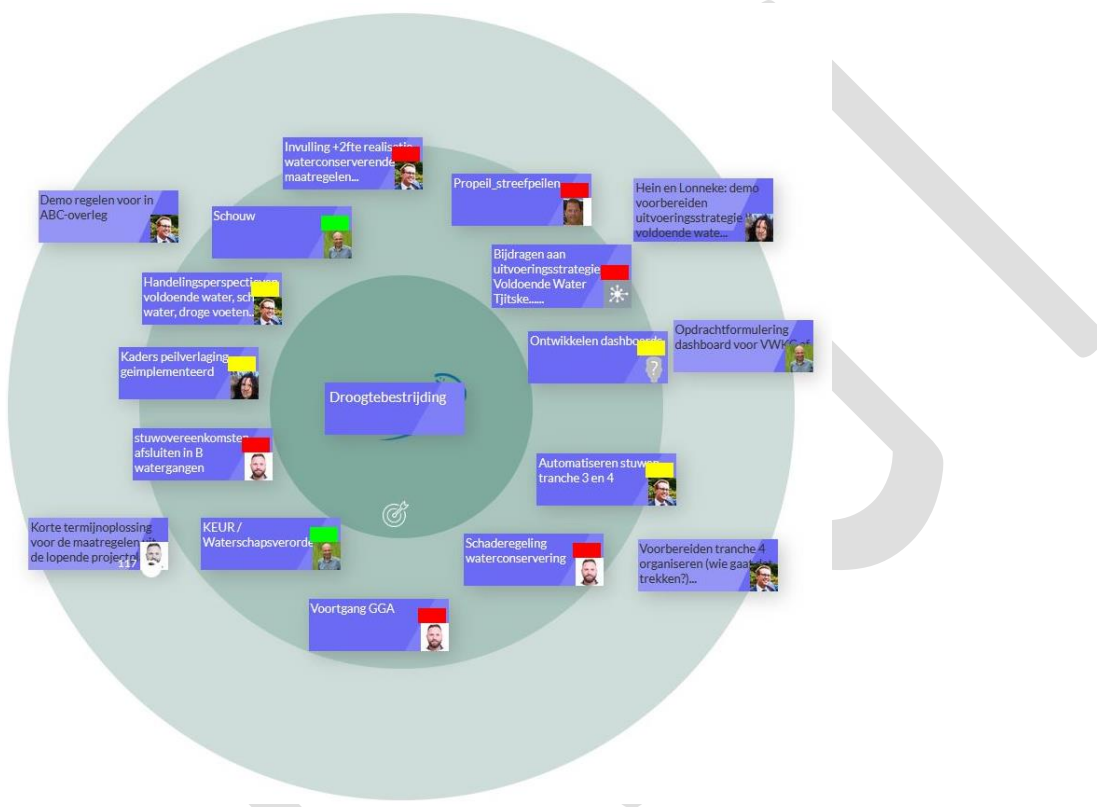
Ambities als startpunt

Wouters: "Toen wij begonnen met dit teamconcept hebben we met behulp van een externe begeleider de tijd genomen om onze ambities te formuleren. Dat blijkt voor elk beginnend team heel belangrijk te zijn. Je moet weten waar je gezamenlijk voor staat. Dat moet je met elkaar helder maken. Pas dan kan een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel ontstaan."

Het team binnen de afdeling Beheer Watersystemen formuleerde als missie het registreren van de opgaven van het huidige beheer van het watersysteem en de ontwikkeling die dat beheer moet

doormaken. Ook nam het team de verantwoordelijkheid op zich om prioriteiten te stellen aan alle opgaven. Vervolgens werden een aantal thema's geformuleerd, zoals objecten beheer, data op orde en 'droogtebestrijding'. Vanuit de geformuleerde missie en de thema's kwam de gezamenlijkheid op gang.

Een voorbeeld: het thema droogtebestrijding



De kracht van het team werd afgelopen zomer zichtbaar toen het thema droogtebestrijding in omvang toenam. Het thema werd door de actualiteit veel groter en er moest met meer mankracht aan gewerkt worden. Vanuit een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel namen de teamleden delen van het dossier over en brachten hun inzet op hun eigen dossiers op een lager pitje. Zo kon de afdeling tijdig en afdoende aandacht besteden aan het thema. Zonder een gezamenlijke inspanning was dit nooit gelukt.

Gebruik maken van elkaar



Een ander aspect dat Wouters heeft ervaren is dat het teamgericht werken er ook toe leidt dat de teamleden meer van elkaar leren. Er wordt makkelijker gevraagd: “Wie wil met mij meekijken?”. En soms wordt er gevraagd om specifieke expertise. Wouters: “Hoewel iedereen in wezen een generalist is, hebben we binnen het team meerdere disciplines. De een heeft bijvoorbeeld een sterkere juridische achtergrond terwijl een ander hydrologisch geschoold is. Een derde brengt heel veel kennis uit de praktijk op tafel, omdat zij jaren als opzichter heeft gewerkt en daar nog steeds veel feeling voor heeft. En naast deze inhoudelijke verschillen hebben we ook verschillende karakters. De een is gericht op details en kan van daaruit aangeven wat er echt nodig is om een probleem op te lossen. Een ander is meer een verbinder die advies kan geven hoe verschillende afdelingen benaderd moeten worden om hun bijdrage te willen leveren.”

Na de invoering van het teamgericht werken is men steeds meer gebruik gaan maken van deze verschillende sterke kanten van de teamleden. Het elkaar aanvullen maakt dat vraagstukken effectiever aangepakt kunnen worden.

Knopen doorhakken

Met een teamgerichte organisatie kan het gebeuren dat er moeilijker beslissingen worden genomen. Binnen het team zijn de leden immers gelijkwaardig, er moet gediscussieerd worden over oplossingsrichtingen. Maar wat als de stemmen staken of de meningen anderszins verdeeld blijven? Binnen het team van Wouters levert dat geen grote problemen op: “De groep weet dat we moeten prioriteren. Dat bewustzijn is er bij ieder van ons. En als we dus onverhoopt knopen moeten doorhakken, doen we dat samen. In het geval van een patstelling dan kijkt men naar mij als manager. Ze accepteren daarbij dat ik een keuze maak. Tot slot: er is bij elke groepsbijeenkomst een begeleider. Zij houdt ons waakzaam en scherp. Een ABC bijeenkomst is bedoeld om stappen te zetten en is geen ‘benen op tafel’ gesprek.”

Met andere woorden: de groep moet in staat zijn te balanceren tussen inbreng van allen enerzijds en besluiten nemen die niet altijd gebaseerd zijn op consensus. Zo'n balans is niet makkelijk te realiseren. Een begeleider kan erop toezien dat het proces zodanig verloopt dat er zowel functionele stappen gezet worden als dat alle teamleden zich er senang bij voelen en dat er niemand mokkend achterblijft.

Ontwikkeling

Is Wendbaar ABC een duurzame oplossing? Dat wil zeggen: slijt het niet in de loop der jaren en verliest het zijn kracht?

Volgens Wouters hoeft dat niet zo te zijn. Wel constateert hij dat zijn team in de loop van de tijd het model een eigen invulling hebben gegeven. Wouters: “Wij gebruiken de methode voornamelijk om



binnen het team het gesprek te voeren, prioriteiten te stellen en wendbaar te zijn. Gezien de taakvolwassenheid van en het verantwoordelijkheidsgevoel bij de teamleden gebruiken wij eigenlijk alleen de A (ambitie vaststellen: wat is ons doel en bestaansrecht) en de B (benefits ofwel te behalen resultaten). De C (concrete acties) is in de loop van de jaren minder van belang geworden. Dat heeft ook te maken met het feit dat wij ons richten op tactisch-strategische vraagstukken. En nieuwe kaders opstellen en bijdragen aan beleidsontwikkeling duurt nu eenmaal lang en valt niet altijd op te knippen in concrete acties per week of per maand.”

Een andere eigen invulling die het team aan het model gegeven heeft is de frequentie van bijeenkomsten. Waar veel teams wekelijks of tweewekelijks bijeen komen, komt het team van Waterbeheer eens per maand anderhalf uur bij elkaar. Wouters: “We begonnen met één bijeenkomst per drie weken. De groep besloot na verloop van tijd om deze frequentie terug te draaien naar één per 6 weken. Dat bleek negatief te werken op de cohesie. Nu komen we eens per maand bij elkaar. Dat blijkt voor ons een goede frequentie.”

Advies?

Wat hebben ze bij Waterschap de Dommel geleerd van de invoering van het Wendbaar ABC? Voor Wouters geen moeilijke vraag: “Wat ik iedereen zou willen aanraden is voldoende tijd te nemen voor het formuleren van de missie. De Ambitie bepaalt tenslotte alle verdere activiteiten en prioriteiten. Ten tweede is het belangrijk om duidelijk te zijn over wie je echt nodig hebt in het team. Je moet keuzes durven te maken over wie wel of niet in het team moet zitten.”

Verder geeft Wouters aan dat het belangrijk is om de methodiek een beetje los te durven laten. Zelf richten zij zich op de Ambitie en de Benefits. Maar meer operationele teams zullen juist baat hebben bij een nadrukkelijke aandacht voor de Concrete acties. Elk team zal zijn eigen weg daarin moeten vinden.

Tot slot geeft Wouters aan dat begeleiding cruciaal is: “Begeleiding is heel belangrijk. Het is ideaal als een procesbegeleider het team kan bijstaan. Dat maakt dat je als team beter kunt reflecteren: gaat het nog steeds zoals we het willen?”

Tot slot geeft Wouters aan dat het een intensief proces is: “Je bent met elkaar aan de slag en met elkaar aan het leren. Als team betaal je altijd leergeld en dat moet je accepteren. Maar uiteindelijk levert het veel op. Je werkt als team effectiever aan het analyseren en oplossen van complexe problemen, en daar gaat het om.”