# Verslag Kwaliteitsfonds: Invoeren en coachen van zelfsturende teams binnen een netwerkorganisatie.

## Projectfiche

|  |  |
| --- | --- |
| C:\Users\Tom\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Word\rikolto-veco-logo_pattern-color-rgb.png | *Contactpersoon*  **Els Eeckhout** < > |
| *Indiening project* | 17/05/2018 |
| *Titel van het project* | Invoeren en coachen van zelfsturende teams binnen een netwerkorganisatie. |
| *Thema van het project* | HRM |
| *Dienstverlener* | [Human Matters](https://www.humanmatters.eu/nl)-Erwin Tielemans  erwin@humanmatters.eu  Living Systems Coaching-[Philippe Bailleur](https://www.philippebailleur.be/)   philippe@livingsystemscoaching.be |

## Doel van het project

In 2017 maakte Rikolto een belangrijke switch en transformeerde van een structuur met een hoofdkantoor en regionale kantoren naar een netwerkorganisatie met gelijkwaardige, autonome units. Van een hoofdkantoor dat de beslissingen neemt en verwacht dat de regio’s daarin meestappen en dat hiervoor de voornaamste fondsen verwerft en ter beschikking stelt, evolueerden we naar een omgeving waarin van alle els.eeckhout@rikolto.org leden in het netwerk samenwerking, initiatief en ondernemingszin verwacht werd om programma’s uit te bouwen. De complexiteit van een snel veranderede wereld binnen en buiten de organisatie kan voor onzekerheid zorgen en daarin met vertrouwen overeind blijven is niet altijd vanzelfsprekend. Om zo’n drastische mentaliteitsverandering te begeleiden was coaching cruciaal. Hiervoor moesten we ook onze eigen coaching skills ontwikkelen. Wij hebben twee sporen gekozen : enerzijds globale organisatiecoaching voor het begeleiden van ontwikkel- en veranderprocessen in organisaties en anderzijds een opleiding verbindende communicatie om de communicatie tussen het personeel te versterken.

## Vooronderzoek en selectie dienstverlener

Voor de opleiding verbindende communicatie hebben we onmiddellijk contact genomen met Human Matters omdat zij een goede reputatie hebben met betrekking tot het creëren van een kwaliteitsvolle en efficiënte werkomgeving waar ondernemerschap gestimuleerd wordt en dit door bewust en verbindend te communiceren.

Voor het spoor organisatiecoaching hebben we zowel [Flanders Synergy](https://www.workitects.be/over-workitects) als [Philippe Bailleur](https://www.philippebailleur.be/) van Living Systems Coaching gecontacteerd. Beiden waren ons bij vooronderzoek gesuggereerd als excellente begeleiders van een veranderingstraject naar meer zelfsturing. Wij hebben vóór de aanvang van het proces immers een aantal zelf-sturende organisaties bezocht en naar hun ervaringen gevraagd : het Wit-Geel Kruis Oost-Vlaanderen, een voorloper in de zorgsector die het voorbeeld van Buurtzorg in Nederland naar Vlaanderen hebben vertaald. Eva vzw, die, door zelfsturing in te voeren, de vrijwilligers een beter kader hebben geboden om meer verantwoordelijkheid op te nemen en Durabilis, die ook in hun kantoren in het Zuiden meer zelf-organisatie hebben binnen gebracht met wisselend succes.

Wij hebben gekozen voor Philippe omdat hij na een intake gesprek onmiddellijk een vertaalslag kon maken van zijn ervaringen naar onze vraag om ondersteuning.

## Verloop van het project

1. Eerst hebben we geprobeerd om goodwill te creëren bij onze regionale directeurs. Ons kantoor in Latijns-Amerika was een pionier in zelfsturing. Deze ervaring hebben we gebruikt om ook de anderen te motiveren om in zelfsturing te investeren.
2. Dan hebben we een aantal leersessies georganiseerd in de regio’s om mensen vertrouwd te maken met nieuwe manier van (samen)werken. Deze workshops hebben we telkens voorbereid met de organisatiecoach. Hij heeft ons vooral ondersteund bij het scherpstellen van de focus en de doelstelling die we wilden bereiken. Soms was het nodig te werken rond visie, waarden, leiderschap, vertrouwen, samenwerking, efficiëntie,… In functie daarvan suggereerde hij bepaalde methodologieën en maakte ons bewust van valkuilen en de beperkingen van onze interventie.
3. Na de workshops bespraken we gezamenlijk onze aanpak en zo kregen we waardevolle feedback op onze eigen methodes, wat het leren voor onszelf als interne coaches ook versterkte.
4. Naast die leermomenten hebben we vervolgens nieuwe tools ontwikkeld rond feedback en internationaal team werk, die beschikbaar zijn voor alle teams en die ook verder worden gebruikt door collega’s tijdens andere, thematische workshops waar deelnemers uit verschillende regio’s aan deelnemen.

## Opvolging en monitoring

Om zo’n proces duurzaam te maken is een continue follow-up en monitoring essentieel, net als het uitwisselen en leren van mekaar.

Eind 2018 hebben we een interne tussentijdse evaluatie gedaan van de vooruitgang van het proces. Hier vindt u [een korte powerpoint](https://vredeseilandenveco-my.sharepoint.com/:p:/g/personal/els_eeckhout_rikolto_org/EX7Wjv8AVY5LoQ2sOocMd3cB2wrKaDlkBAxU-ucSat4ihQ?e=p28JEO) die we gebruikt hebben bij de terugkoppeling naar ons management team. Die evaluatie was ook een stimulans voor de regionale directeurs, omdat ze tegelijkertijd zowel de successen als de uitdagingen verduidelijkte.

In de opvolging hebben we sterk de nadruk gelegd op het veranderingsproces en de verschillende stappen daarin. Daardoor hebben we misschien te weinig de link gelegd met de behaalde resultaten. Bij de aanvang van het proces hadden we geen nulmeting gedaan en daardoor is het op dit moment niet altijd evident wat de tastbare impact is op de uitvoering van het programma. Toch merken we dat er in verschillende regio’s een dynamiek ontstaan is, die maakt dat deelteams of individuen binnen de teams meer initiatief nemen en met een grotere fierheid over hun werk praten.

## Resultaten

Wij hebben het afgelopen jaar veel verschillende methodes en tools uitgetest: appreciative inquiry, value stream mapping, value proposition, open space, rollenspellen, verbindend communiceren… Deze methoden werden vaak opgepikt door onze lokale teams om te gebruiken bij eigen teammeetings en bij partnerbijeenkomsten.

In Latijns-Amerika zijn onze teams al vrij zelfstandig en zelf-organiserend: de twee regionale kantoren in Latijns-Amerika hebben zich verenigd in een continentaal functionerend team, waar zij de rollen en verantwoordelijkheden opnieuw hebben gedefinieerd. De interne communicatie verloopt niet-hiërarchisch tussen cluster teams die op dezelfde thema’s werken vanuit verschillende landen.

Vóór wij met dit proces startten hadden we één internationale cluster (rijst) (dit is een internationaal team dat op eenzelfde thema of product werkt over de grenzen van de regio’s heen en een gemeenschappelijke doelstelling heeft waartoe elke regio bijdraagt). Nu kunnen we stellen dat er al drie clusterteams (rijst-cacao-food smart cities) goed functioneren en communiceren en dit zal in de nabije toekomst zeker invloed hebben op het programma.

We hebben heel wat gewerkt op het creëren van een veilige omgeving, waarin mensen open konden communiceren. Bij de tussentijdse evaluatie kwam naar voor dat mensen zich meer empowered voelen in deze nieuwe manier van werken.

## Lessen

* Het is belangrijk dat er een **trekker** is die enthousiast is om zelf-organisatie in te voeren. Het is moeilijk om in bepaalde regio’s met een sterke hiërarchische traditie een draagvlak te vinden. Wanneer een regio de ambitie heeft om te werken op nieuwe vormen van organiseren is het ook belangrijk dat er hiervoor middelen beschikbaar zijn, zowel financiële als human resources.
* De opstart is moeilijk omdat het niet altijd duidelijk is wat de haalbaarheid is van deze verandering en wat ze kan opbrengen. Het is in zekere zin een stap in het ijle. Daarom is het interessant om te kunnen terugvallen op een best-of-class in het team. **Feedback vanuit de praktijk** geeft mensen een realistischer beeld van wat mogelijk is en bereidt hen voor op de zaken die extra aandacht vragen.
* In regio’s met een sterke hiërarchische leiderschapsstijl vraagt een dergelijk verandering **regelmatige** aandacht en begeleiding, eventueel door een lokale coach. Dit hebben we niet altijd kunnen realiseren en hebben vooral gefocust op het versterken van de dynamiek die al aanwezig was in bepaalde regio’s (bv België en Latijns-Amerika).
* Het is een proces waar ook **herhaaldelijk** in moet geïnvesteerd worden. Het risico bestaat dat men terug hervalt in oude gewoonten als er zich uitdagingen voordoen, als personeelsleden twijfelen, onzeker zijn of zij op die nieuwe manieren kunnen werken, als cruciale supporters wegvallen of bij kritische bevraging van buiten uit.
* Het gaat om een cultuurverandering. Daarom is het nodig om ook duidelijkheid te krijgen over de **waarden** van de organisatie en hoe die ons verbinden. Bij aanwerving en introductie is het dus belangrijk om nieuwe medewerkers mee te nemen in deze cultuur.
* Het is belangrijk om een veilige omgeving te creëren waarin feedback op een open, eerlijke maar **constructieve en verbindende** manier wordt gegeven. Dat wordt in verschillende culturen anders ingevuld en blijft een constant aandachtspunt, zeker in een omgeving waar contacten meer en meer virtueel worden.
* Een cultuurverandering vraagt **tijd**. Voorzie 4 à 5 jaar om de klus te klaren.

## Appreciatie van de dienstverlening

Zowel bij de training als de organisatiecoaching waren wij zeer tevreden met de resultaten. De opleiding connecting communication van Human Matters is een goed uitgewerkt pakket, dat op een zeer toegankelijke en praktische manier werd gegeven door de Erwin Tielemans. We kregen tools en materialen ter beschikking die we verder kunnen verspreiden in onze regionale teams.

Philippe Bailleur is een ervaren organisatiecoach met een uitgebreide set van methodes en tools en veel ervaring in het begeleiden van veranderingsprocessen. Het grote voordeel van deze coaching op maat was dat hij ons begeleidde bij de stappen die we gaandeweg moesten zetten, met de informatie en werkvormen die we precies op dat moment nodig hadden. Ook de feedback achteraf was een belangrijk leermoment.