

Handen en voeten aan team- ondernemerschap

‘Anders organiseren’ staat bij veel organisaties op de agenda. In de wereld van nu is een enkel hiërarchisch aangestuurde organisatie onvoldoende in staat de benodigde kwaliteit te leveren. Wat nodig is, is een manier van samenwerken die creatief en lenig inspeelt op een steeds veranderende wereld. Met teamondernemerschap lukt dit.

Ineke Khalil & Silvia van der Werve

Hoe bereid je je als organisatie voor op de toekomst? Hoe maak je hierbij beter gebruik van de ondernemende kwaliteiten van je medewerkers? En van alle aanwezige kennis en expertise in de organisatie?

Wat nodig is, is een wijze van organiseren waarin hiërarchische sturing wordt aangevuld met bottom-up sturing en collegiale sturing. Zo creëer je een ondernemend werkklimaat, waarin de dienstverlening nauw blijft aansluiten op de wensen van de klant en men soepel en creatief kan inspelen op de veranderingen die zich (blijven) voordoen.

*Teamondernemerschap
betekent een herinrichting
van de samenwerking op
drie cruciale punten*

Teamondernemerschap is een organisatiemodel dat dit mogelijk maakt. In dit model staat het samenwerken in resultaatverantwoordelijke teams centraal. Teamondernemerschap is een ziens- en werkwijze die zich in de afgelopen vijftien jaar heeft ontwikkeld, op

basis van vele jaren praktijkervaring (Khalil, 2013). In dit artikel maak je nader kennis met teamondernemerschap. Daarnaast laten we je aan de hand van twee voorbeelden zien hoe je als organisatie met succes de overstap naar teamondernemerschap kunt maken.

Teamondernemerschap in een notendop

Als organisatie kies je voor teamondernemerschap omdat je het anders wilt: je wilt eigenaarschap en verantwoordelijkheid breder beleggen. Je wilt dat ieders expertise en creativiteit meer hardop meedoet in de besluitvorming.

In de kern gaat teamondernemerschap over het creëren van een nieuw samenspel tussen leidinggevendenden, teams, staf en specialisten. Een samenspel gekenmerkt door ‘samen sturen – ieder vanuit z’n eigen rol’.

Teamondernemerschap betekent een herinrichting van de samenwerking op drie cruciale punten:

- teams worden verantwoordelijk voor hun eigen presteren en leren;
- er komen nieuwe overlegvormen waardoor kennis en kunde uit verschillende delen van de organisatie bij elkaar komen;
- teams worden actief betrokken bij het evalueren en stimuleren van persoonlijk functioneren.

Naast een herinrichting van de samenwerking vraagt teamondernemerschap om nieuwe vaardigheden. De belangrijkste teamondernemerschapsbekwaamheden zijn (zie kader 1):

1. Verbinding maken;
2. Samen sturen op presteren en leren;
3. Slim bewegen in het krachtenveld.

Door teamondernemerschap ontstaat een ondernemend, zelflerend samenwerkingsverband waarin je als organisatie – elke keer opnieuw – creatief antwoorden weet te vinden op de uitdagingen die je pad kruisen.

Hoe kom je daar?

De overstap naar teamondernemerschap is een ingrijpende verandering, die vaak wordt onderschat. Het samenwerken in resultaatverantwoordelijke teams betekent een fundamentele verandering in de rolverdeling tussen leidinggevende en team en vraagt een flinke investering: in tijd, in lef en in leren. De overstap luidt een turbulente periode in, waarin enthousiasme, optimisme, vertwijfeling en frustratie elkaar afwisselen. Weten wat je onderweg te wachten staat, vergroot de kans op een succesvolle overstap.

Alhoewel elke overstap uniek is, leert de praktijk ons dat in elk verandertraject dezelfde vier fasen doorlopen worden (zie figuur 1).

Deze fasen zijn:

- I. Starten;
- II. Wennen & Herkennen;
- III. Stabiliseren & Doorontwikkelen; en
- IV. Competent zijn & blijven.

Kader 1. De drie bekwaamheden van teamondernemerschap

Verbinding maken

Nieuwsgierig zijn naar ieders standpunt en je laten raken door de kern van waarheid daarin. Toestaan dat je eigen kijk op de werkelijkheid zich verbreedt en verdiept.

Samen sturen op presteren en leren

Investeren in een samenwerking die gekenmerkt wordt door rolhelderheid, aanspreekbaar zijn op je functioneren, elkaar benutten om tot optimale prestaties te komen en verantwoordelijkheid nemen voor je eigen leerproces.

Slim bewegen in het krachtenveld

Uit de greep blijven van je eigen patronen en die van de organisatie. Je eigen koers varen op een slimme manier, met voldoende zorg voor je eigen welzijn, ook in tijden van flink tegenspel. Je blijft aan zet, oefent maximaal invloed uit vanuit je eigen diepere waarden en drijfveren.

De overstap luidt een turbulente periode in waarin enthousiasme, optimisme, vertwijfeling en frustratie elkaar afwisselen

Het verandertraject neemt voor een organisatie gemiddeld twee tot vier jaar in beslag. Mocht je als team stappen zetten, dan kun je in een jaar tijd al veel bereiken.

De kenmerken per fase

In tabel 1 (zie pagina 30) hebben we per fase de belangrijkste kenmerken weergegeven, inclusief de gemiddelde tijdsduur en algehele beleving.

Teamondernemerschap in de praktijk

Aan de hand van onderstaande twee voorbeelden illustreren we hoe organisaties handen en voeten geven aan teamondernemerschap. Per casus geven we de beginsituatie weer en beschrijven we hoe de teams en leidinggevendenden zich ontwikkelen door de fasen heen. Ook staan we stil bij de obstakels die elk van de organisaties onderweg tegenkomt en wat daarop hun antwoord is.

Casus 1: Financiële opleiding Hogeschool

Beginsituatie

De opleiding kent sinds een half jaar een nieuwe directie. Een directie met een eigen heldere visie en ambitie. Zij ziet dat als de opleiding niet ingrijpend vernieuwt, zij haar bestaansrecht over een aantal jaren kwijt is.

Om deze vernieuwing te realiseren, wil de directie de overstap maken naar het werken in resultaatverantwoordelijke teams. Voor veel docenten is deze stap minder evident. In de externe rankings staat de opleiding al jaren in de landelijke top 3. Een gevoel van urgentie ontbreekt.

Fase I Starten (4 maanden)

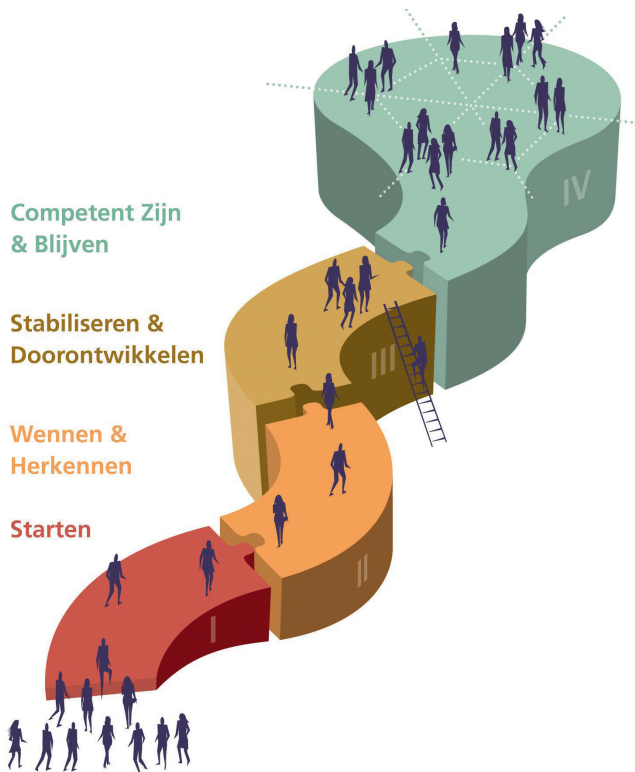
Vaststellen teams + resultaatkader

De teams worden op basis van studiejaar ingericht. Over deze keuze voert de directie ruggespraak met enkele medewerkers en de externe adviseur. Docenten kunnen hun voorkeur voor een jaarteam aangeven.

Daarnaast werkt de directie aan het opstellen van het resultaatkader voor de docententeams en de ondersteuning.

Organisatiebreed overleg

Naast een kick-off bijeenkomst met betrekking tot het verandertraject is er nog geen aandacht voor nieuwe vormen van organisatiebreed overleg.



Figuur 1. Fasering teamondernemerschap

Fase II Wennen & Herkennen (18 maanden)

Teams: het opstellen van hun jaarplan

Het eerste half jaar van teamsamenwerking is vooral bedoeld om te wennen: de docenten hebben twee teamcoachbijeenkomsten waarin ze aan de slag gaan met het opstellen van hun jaarplan.

Dit heeft nogal wat voeten in de aarde: er is kritiek op het resultaatkader (eerst is het te weinig concreet, vervolgens is het te gedetailleerd) en sommigen vragen zich hardop af of de directie wel weet waar ze mee bezig is. Na acht maanden heeft elk team desalniettemin een geaccordeerd jaarplan en gaan ze hiermee aan de slag.

Directie: koers houden in woelig water

Voor de directie wordt het duidelijk dat niet alle docenten zomaar raad weten met hun nieuwe verantwoordelijkheid. Ook is er in algemene zin flink wat weerstand tegen de ingezette verandering. Een belangrijke steun in de rug is het vertrouwen dat het College van Bestuur in hen blijft uitspreken.

Teams (na acht maanden)

De teams komen in een ritme met elkaar: er is regelmatig werkoverleg, een gestructureerd teamcoachprogramma en de teamjaarcyclus haken in op de HR-jaarcyclus: teamleden worden actief betrokken bij het voorbereiden van elkaars individuele functioneringsgesprek. Het unieke karakter van elk team tekent zich verder af. Gemak om diepgang in het gesprek met elkaar aan te brengen, wisselt zich af met onderhuidse, onuitgesproken spanning en onvrede over de directie.

Directie (na acht maanden)

De directieleden komen in een ritme met hun 'eigen' teams. Ze investeren in contactopbouw, zijn gesprekspartner in lastige situaties en bespreken de voortgang met betrekking tot het jaarplan. De directie begint zich te realiseren dat de keuze om bepaalde verantwoordelijkheden bij senior docenten weg te halen er diep ingehakt heeft. Het is een belangrijke reden waarom weerstand en wantrouwen de kop blijven opsteken.

Organisatiebreed overleg

Om met elkaar te kijken 'wat is nodig voor het welslagen van het verandertraject', worden drie betrokken docenten uitgenodigd om regelmatig met de directie en extern adviseur mee te denken.

Belangrijkste hobbel

De afstand tussen directie en medewerkers blijft te groot, het vertrouwen in de directie te dun. Dit leidt tot toenemende stress bij alle betrokkenen.

Fase III Stabiliseren & Doorontwikkelen (18 maanden)

De doorbraak

Fase III wordt ingeluid met een keerpunt. De adjunct-directeur verlaat de organisatie en het feit dat de directeur een half jaar de enige kapitein op het schip is, maakt dat ze actief de samenwerking met een aan-

Het blijkt een blessing in disguise: nu ontstaat er wel echte samenwerking en groeit er vertrouwen

tal senior docenten opzoekt, die tijdelijk de taken van de adjunct-directeur overnemen. Het blijkt een blessing in disguise: nu ontstaat er wel echte samenwerking en groeit er vertrouwen.

Organisatiebreed overleg

Er worden flinke slagen gemaakt: de klankbordgroep wordt opgericht, bestaande uit een vertegenwoordiger uit elk team, voorzitters van de verschillende commissies en de directie. Ook wordt de uitslag van het medewerkertevredenheidsonderzoek met elkaar besproken en wordt gezamenlijk besloten wat belangrijke vervolgacties zijn.

Daarnaast vinden twee keer per jaar carouselgesprekken plaats: bijeenkomsten waarin alle medewerkers in gesprek zijn over substantiële thema's die de doorontwikkeling van de organisatie raken.

Teams

De teams raken gewend aan de teamjaarcyclus en

willen graag meer inspraak in hoe hun eigen teamontwikkeling vorm te geven. Elk team kan nu kiezen uit één van drie externe teamcoaches. Ondertussen blijven de teams stappen zetten in hun ontwikkeling en groeit er ongemerkt een cultuur waarin openheid en het met en van elkaar leren steeds normaler wordt.

Docent neemt rol over van extern adviseur

Tegen het einde van fase III wordt afscheid genomen van de externe adviseur. De organisatie heeft nu voldoende eigen vermogen ontwikkeld. De rol van adviseur wordt overgenomen door een docent.

Fase IV Competent Zijn & Blijven (sinds 14 maanden)

De organisatie als geheel

In de afgelopen 14 maanden is de organisatie haar stappen blijven zetten vanuit het 'samen sturen – ieder vanuit z'n eigen rol'. De opbrengst is rijk. De nauwe onderlinge samenwerking, elkaars talenten steeds beter inzetten en benutten, het preciezer in gesprek (durven) gaan met elkaar en als teams zelf investeren in contact met de buitenwereld (het werkveld, de studenten, verwijzende scholen, vakgenoten): het zijn beslissende aspecten in het kunnen aanbieden van 'next level' onderwijs.

Organisatiebreed overleg

De klankbordgroep wordt steeds actiever voor en door de teams en de directie benut.

Competent zijn en blijven: het kan altijd beter

Zoals de intern adviseur aangeeft: 'Er staat al heel veel en toch zijn we niet uitgeleerd. Ook al durven we nu bijvoorbeeld veel makkelijker feedback te vragen en te geven, het blijft tegelijkertijd ook nog echt oefenen om lastige samenwerkingssituaties op een productieve manier door te spreken. Ook blijft het belangrijk ons te herinneren dat zelfsturing niet betekent je eigen zin doen, maar goed je rol pakken in een samenwerkingsveld waarin drie vormen van sturing hun rechtmatige plek hebben: hiërarchische, bottom-up en collegiale sturing.'

Belangrijkste leeropbrengsten casus 1

De vasthoudendheid van de directie en de onvoorwaardelijke steun van het College van Bestuur zijn bepalend geweest in het met succes de overstap maken naar teamondernemerschap.

Tijdig investeren in organisatiebreed overleg (leidende coalitie, klankbordgroep, carrouselgesprekken) verkort de doorlooptijd van het veranderproces aanzienlijk. Je bouwt aan vertrouwen, creëert draagvlak en komt tot de beste ideeën.

Rust en ruimte creëren voor teamcoachbijeenkomsten en coachgesprekken met de directie, waardoor eenieder bezig kan zijn met het zich eigen maken van nieuwe bekwaamheden, is van wezenlijk belang.

De rol van de externe adviseur na verloop van tijd intern beleggen, zodat er blijvend organisatiebreed aandacht is voor het competent blijven in teamondernemerschap.

Casus 2: Zorginstelling (75 medewerkers)

Beginsituatie

De organisatie heeft net een ingrijpende reorganisatie achter de rug: de directie is van vijf naar twee mensen teruggebracht (bestuurder en operationeel manager). De professionals (verpleegkundigen, fysiotherapeuten, maatschappelijk werk, artsen) moeten in minder uren nog steeds zorgdragen voor een hoge kwaliteit zorgverlening.

De bestuurder heeft een duidelijke visie om te borgen dat de organisatie – een relatief kleine speler in de markt – haar bestaansrecht behoudt. Hij wil dat de zaalteams (multidisciplinaire teams op verschillende locaties) meer eigen verantwoordelijkheid (en ondernemersruimte) krijgen om op locatie meer maatwerk aan te kunnen bieden.

De directie beseft dat het een ingrijpende verandering betreft: de organisatie is nog aan het bekomen van de herstructurering en met de focus op teamondernemerschap zal dit een verzakelijking betekenen van de bestaande informele, familiecultuur.

Fase I (4 maanden)

Vaststellen teams en resultaatkader

Het is flink zoeken wat de beste teamstructuur is. De zaalteams (5 à 6 personen) zijn nog weinig stabiel qua bezetting en er zal de komende maanden nog regelmatig geschoven worden. Als professional heb je vaak zitting in meer dan één zaalteam.

Tegelijkertijd wil de zorginstelling ook starten: kernteams worden gevormd. In elk kernteam zitten vertegenwoordigers van zaalteams uit eenzelfde regio. Zij worden gevraagd om op basis van het resultaatkader een teamjaarplan op te stellen voor de zaalteams in hun regio. Een belangrijk speerpunt is het stabiliseren van de bezetting van de zaalteams, alsook het regelmatig organiseren van multidisciplinair zaalteamoverleg.

Het blijft nog echt oefenen om lastige samenwerkingssituaties op een productieve manier door te spreken

Organisatiebreed overleg

De leidende coalitie wordt gevormd, bestaande uit een vertegenwoordiger van elk kernteam, manager secretariaat, de directie en externe adviseur. Zij treffen elkaar eens in de vijf weken een middag om lopende ontwikkelingen in het handen en voeten geven aan teamondernemerschap door te spreken.

Fase II (12 maanden)

Kernteam (acht maanden)

De kernteams gaan aan de slag in hun nieuwe rol. Het kernteam investeert in het komen tot een regelmatig, gestructureerd overleg (eens in de twee maanden) en bij drie bijeenkomsten is de teamcoach aanwezig. Het kernteam werkt het jaarplan uit en voert hierover een accorderingsgesprek met de directie.

De kernteamleden ervaren het als plezierig om ervaringen uit te wisselen. Het nadenken over een jaarplan en gestructureerd overleggen is echt wennen.

Verder kost het begrijpen en benutten van de nieuwe structuur veel energie: rolverdeling zaalteam versus

kernteam, besluitvorming zaalteam, kernteam, leidende coalitie, directie: hoe zit het allemaal precies?

Directie (acht maanden)

De directieleden benutten de tijd om te komen tot een reëlere onderlinge werkverdeling en investeren in een betere afstemming en samenwerking. Ze laten zich hierin coachen.

Hobbels die zichtbaar worden

Gaandeweg wordt duidelijk dat het voeren van individuele functioneringsgesprekken al een aantal jaren niet meer structureel heeft plaatsgevonden. De reorganisatie in combinatie met een informele familiecultuur zijn hier debet aan.

Besloten wordt om te investeren in kernachtige beschrijvingen van ieders verantwoordelijkheidsgebieden en benodigde kennis/competenties, alsook in het weer introduceren van de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Om de HR-jaarcyclus te verbinden met teamondernemerschap, wordt gekozen om collegiale feedback deel uit te laten maken van het func-

Fase I: Starten (4-8 mnd)	Fase II: Wennen & Herkennen (8-18 mnd)	Fase III: Stabiliseren & Doorontwikkelen (12-24 mnd)	Fase IV: Competent Zijn & Blijven (doorlopend)
<p>In fase I wordt de basis gelegd voor team-ondernemerschap: de resultaatverantwoordelijke teams worden gevormd en leidinggevend formulieren het resultaatkader voor elk van de teams. Dit kader geeft aan welke resultaten - inhoudelijk en qua samenwerking - verwacht worden.</p> <p>Ook wordt de basis gelegd voor organisatiebreed overleg vanuit het principe 'samen sturen - ieder vanuit zijn eigen rol'. Vaak betreft het een leidende coalitie die dient als voorloper van de klankbordgroep.</p> <p>Belangrijk is dat het verandertraject goed aansluit bij de startsituatie van de organisatie.</p>	<p>In fase II gaan de nieuwe teams en hun leidinggevend daadwerkelijk aan de slag in de nieuwe rolverdeling. Al doende krijgt eenieder steeds meer gevoel voor wat de nieuwe rolverdeling vraagt: het samenspel eigenaar/mede-eigenaar komt tot leven en invulling geven aan de nieuwe rolverdeling team-leidinggevend wordt helderder.</p> <p>De teamondernemerschap-jaarcyclus wordt voor het eerst doorlopen, gekenmerkt door een geaccordeerd teamjaarplan, voortgangsbesprekingen en collegiale betrokkenheid bij elkaars functioneren. De teams worden gevoed met sturingsinformatie, bijvoorbeeld m.b.t. werkvoorraad, type klanten en verwijzers, doorlooptijden en klanttevredenheid.</p> <p>(Team)coaching wordt gestructureerd aangeboden, niet alleen om competenties te ontwikkelen, maar ook om zicht te krijgen op waar elk team en elke leidinggevend staat in zijn ontwikkeling. In deze fase wordt ook duidelijk wat er aan 'achterstallig onderhoud' is, wat aandacht behoeft om met succes de overstap te maken.</p> <p>De inrichting van de samenwerking wordt verder verfijnd. De klankbordgroep wordt opgericht. Staf, commissies en specialisten worden actief betrokken bij het verandertraject.</p>	<p>In fase III investeren teams, leidinggevend en de organisatie in het verder in de vingers krijgen van het teamondernemerschap.</p> <p>Het team voelt zich steeds meer eigenaar van het eigen functioneren en groeit in zijn rol als belangrijke gesprekspartner in de organisatie.</p> <p>Leidinggevend groeien in hun vermogen van 'anders sturen'.</p> <p>De samenwerking tussen teams, leidinggevend, staf en specialisten verloopt steeds soepeler: de team-ondernemerschap-jaarcyclus is nu bekend en de teams krijgen aanvullende verantwoordelijkheden.</p> <p>Het 'samen sturen' krijgt verder handen en voeten: de klankbordgroep en andere organisatiebrede overleggen worden steeds actiever benut.</p> <p>Investeren in competentieontwikkeling blijft belangrijk: de wijze waarop varieert (met of zonder externe begeleiding).</p>	<p>In fase IV profiteert de organisatie al volop van de opbrengst van teamondernemerschap: de teams hebben zich ontpopt tot belangrijke en volgroeiende samenwerkingspartners binnen en buiten de organisatie. Ze maken actief gebruik van hun eigen netwerk aan externe contacten, zijn 'in control' waar het hun functioneren betreft, en weten tijdig aan de bel te trekken.</p> <p>Dit betekent dat er tijd, energie en vermogen over is voor nieuwe initiatieven. In deze fase zie je vaak dat directie, leidinggevend, teams en staf nieuwe taken oppakken.</p> <p>De uitdaging is om de nieuwe wijze van samenwerken als organisatie te onderhouden en te blijven verstevigen. Dit blijft belangrijk in een krachtenveld waarin oude gewoontepatronen altijd op de loer liggen.</p>
<p>Beleving fase I: - verwarrend: nieuwe termen, rolverdeling en overlegstructuur - nog weinig zichtbaar rendement</p>	<p>Beleving fase II: - meer gevoel voor teamondernemerschap (wat het is, wat het vraagt) - toename werkdruk en frustratie: iedereen is lerende en 'het' komt bovenop al het andere werk - rendement op momenten zichtbaar</p>	<p>Beleving fase III: - het plezier in en de opbrengst van het samenwerken neemt zichtbaar toe - teamondernemerschap begint het nieuwe normaal te worden - rendement al goed zichtbaar</p>	<p>Beleving fase IV: - grote voldoening over de onderlinge samenwerking en de prestaties die worden neergezet - volop rendement - zin om kennis en kunde te delen met anderen, ruimte voor nieuwe avonturen</p>

Tabel 1. Kenmerken per fase

tioneringsgesprek. Het elkaar feedback geven is voor de meeste medewerkers zo nieuw, dat ter ondersteuning van deze stap geïnvesteerd wordt in een feedback-training.

Verder komt aan het licht dat voor het secretariaat en de afdeling Financiën de overstap naar teamondernemerschap een eigen uitdaging kent: het ouder-kind patroon tussen leidinggevende en medewerker is flink ingesleten. Ingrijpen vanuit de directie en extra coaching zorgen voor een doorbraak.

Organisatiebreed overleg: van kernteams naar zaalteams
Binnen de organisatie gaan steeds meer stemmen op om de kernteams op te heffen: de zaalteams voelen zich te weinig betrokken en neigen achterover te gaan leunen, de kernteams zijn er immers toch. De aanbeveling vanuit regiobijeenkomsten is unaniem en wordt door de directie overgenomen: de zaalteams zijn vanaf nu aan zet. De kernteamstructuur wordt na 12 maanden opgeheven en een directe samenwerking tussen zaalteam en directie wordt georganiseerd. Nu de zaalteams voldoende stabiel zijn, is dat ook een reële mogelijkheid.

Overgang naar Fase III

Gezien het leerproces van de kernteams maken de zaalteams een vliegende start: de kwaliteit van hun jaarplan is meteen goed. Ze combineren hun eigen ambities met het resultaatkader zoals dat is aangereikt door de directie. Ze willen meer individuele aandacht aan de patiënten besteden, in gesprek met verwijzers en nazorgorganisaties. Op basis van sturingsinformatie (doorlooptijden, klanttevredenheid) willen ze aan de slag met het verbeteren van hun dienstverlening, eHealth-initiatieven opstarten en ze willen hardop meedenken over hoe de zorg meer lokaal kan worden aangeboden.

Het bruist van ideeën. De komende periode zal de organisatie uitdagen om de personeelscontracten en de wijze van planning zodanig aan te passen dat de zaalteams zich beter ondersteund voelen in het vormgeven aan hun lokaal ondernemerschap.

Belangrijkste leeropbrengsten casus 2

De zorginstelling, die net uit een ingrijpende reorganisatie komt, heeft de tussenschakel van het formeren (en afscheid nemen) van kernteams nodig om de zaalteams op te lijnen voor teamondernemerschap.

Teamondernemerschap vraagt dat je de HR-documenten en -jaarcyclus goed op orde hebt. En dat teams een helder gedefinieerde rol krijgen in het evalueren van en investeren in individueel functioneren.

Een informele familiecultuur kent z'n eigen uitdagingen in het maken van de overstap: gestructureerd overleg, verzakelijking van de samenwerking, het leren vragen en geven van feedback.

Teamondernemerschap vraagt dat je de HR-documenten en -jaarcyclus goed op orde hebt

Een heldere visie en realisme over wat het aan tijd, geld en energie kost, maakt de kans op een succesvolle overstap richting teamondernemerschap groot.

Ten slotte

De organisatievoorbeelden laten zien hoe je als organisatie stapsgewijs groeit in het handen en voeten geven aan teamondernemerschap. En hoe je onderweg als vanzelf de obstakels tegenkomt (in de structuur of cultuur van je organisatie) die dit handen en voeten geven in de weg staan. Vind je een goed antwoord op die obstakels en behoud je de vastberadenheid om de vier fasen van het veranderproces te doorlopen, dan heb je de sleutels in handen voor een succesvolle overstap. Heb je eenmaal de overstap gemaakt, dan heeft de organisatie zich ontwikkeld tot een nieuw, robuust samenwerkingsveld waarin top-down, bottom-up en collegiale sturing elkaar versterken en verrijken. Een samenwerkingsveld dat de organisatie in staat stelt maximaal kwaliteit te bieden en haar dienstverlening weloverwogen en soepel af te stemmen op veranderingen die zich in de in- en externe omgeving voordoen. ●

Literatuur

- Khalil, I. (2013). *Teamondernemerschap - van Tob naar Top teams*. Utrecht: Zadoks.
- Werve, S. van der (2017). Zelfsturende teams in de onderwijspraktijk. *OnderwijsInnovatie*, 4.
- Khalil, I. (2015) Teamondernemerschap: hoe? - een praktijksituatie uit het onderwijs. <http://www.teamondernemerschap.nl/wp-content/uploads/2012/04/Artikel-Teamondernemerschap-juni-2015.pdf>



Drs. Ineke Khalil is ruim twintig jaar werkzaam als organisatieadviseur, leidinggevende en trainer. Sinds 2005 is ze partner bij Kern Konsult met teamondernemerschap als belangrijkste aandachtsgebied. In haar adviesopdrachten werkt ze nauw samen met directies, leidinggevend en teams die de overstap naar teamondernemerschap willen maken.
E-mail: ineke.khalil@kernkonsult.nl



Silvia van der Werve is sinds 2008 docent aan de Academie voor Financieel Management van Avans Hogeschool in Den Bosch. Ze doceert Bestuurlijke Informatievoorziening (aan Accountancy studenten) en Verandermanagement (aan Bedrijfsconomie studenten). Daarnaast heeft zij een trekkende rol in het teamondernemerschap binnen de Academie.
E-mail: s.vanderwerve@avans.nl