*Van activity based naar **team based working***

Jos Breas, Dries Krens & Leo van de Vorst

Scrums, kanbans, squads, tribes, zwermen, zelfsturende teams…Steeds meer organisaties maken gebruik van dit soort flexibele teamconcepten om sneller in te kunnen spelen op de vraag van de klant. Daarbij doen we een alarmerende constatering. De fysieke en digitale werkomgeving van dit soort teams, sluit onvoldoende aan en remt de uiteindelijke prestaties. In dit white paper pleiten wij daarom voor ***team based working*** in organisaties en geven wij praktijkvoorbeelden en tips hoe dit te realiseren.

Het team centraal?

In de afgelopen tien jaar zijn organisaties steeds flexibeler geworden. Met de opkomst van Het Nieuwe Werken, de flexibele schil en de enorme toename aan ZZP-ers, is het organisatielandschap drastisch veranderd. Deze flexibilisering heeft ook impact gehad op de digitale en fysieke werkomgeving. Medewerkers werken vaker buiten het kantoor, zoals thuis of bij de klant. Daarentegen lopen netwerkpartners de deur plat, op zoek naar een plek voor ontmoeting en samenwerking. Veel organisaties hebben hier al op gereageerd door de individuele medewerker zo goed als mogelijk fysiek en digitaal te ondersteunen. Een gemiddelde werkomgeving bestaat tegenwoordig voor 70% uit individuele flexibele werkplekken. Activity based working of activiteit gerelateerd werken, is daarmee in veel organisaties realiteit geworden.

Tegelijkertijd worstelen organisaties vandaag de dag met de vraag hoe zij snel en adequaat op vragen uit de markt kunnen reageren. Grote organisaties zijn (weer) aan het decentraliseren en richten bijvoorbeeld lokale klantteams in. ING is een mooi voorbeeld van een organisatie die werkt met multidisciplinaire teams, die snel op klantvragen kunnen reageren door nieuwe producten en diensten te ontwikkelen (FMM, 2017). Aan de andere kant van het spectrum zien we ZZP-ers en kleine organisaties zich verenigen in netwerken om elkaars kennis te benutten en kosten te besparen.

Wij denken dat steeds meer organisaties, ongeacht de grootte, teamgericht gaan organiseren. Daarbij staat niet langer de individuele medewerker met een individuele activiteit centraal, maar een verscheidenheid aan teams met diverse teamactiviteiten. Dit vraagt om een andere werkomgeving, waar teams in alle vormen en maten optimaal het werk kunnen doen. Een term die hier volgens ons goed bij past is ***team based working***, ook wel bekend als Het Nieuwe Samenwerken. Om dit begrip handen en voeten te geven volgen een aantal voorbeelden uit de praktijk van onze klanten.

Scrumteams in de haven

Hoe kunnen scrum ontwikkelteams zo goed als mogelijk ondersteund worden? Wij denken met een scrumruimte op maat. In een scrumteam wordt in korte sprints een product opgeleverd. Dit kent een vast ritme met bijbehorende rollen, rituelen en overzichten zoals het scrumbord. Dit vraagt nogal wat van de werkomgeving, zo ook bij een havenbedrijf

die we hierbij ondersteund hebben. De scrum ontwikkelteams hebben een dagelijkse “stand-up”, om de werkvoorraad voor die dag te bespreken. Voldoende ruimte om te staan, met zicht op de diverse overzichten, zoals het scrumbord, is daarbij een must. Voor de scrumteams van dit havenbedrijf zijn ruimtes met voldoende wandruimte ingericht zodat men continu de overzichten in beeld heeft en kan actualiseren. Daarnaast is in het concept rekening gehouden met de opstart van nieuwe scrumteams, het stoppen van teams en de groei of krimp van bestaande teams. De werkomgeving heeft namelijk dynamische ruimtes met verschuifbare wanden. Makkelijk op- en afschalen dus, zonder te hoeven verbouwen.

Digitaal samenwerken als sherpa
Hoe werken wij als Proven Partners eigenlijk samen? Aangezien wij geen bedrijfspand hebben, hebben wij andere manieren gevonden om met elkaar samen te werken. De digitale werkomgeving is daarbij cruciaal. Het samenwerken aan producten voor de klant doen wij vanuit een sociaal intranet. Hier worden alle documenten opgeslagen, kunnen collega’s feedback geven en discussiëren we over de volgende slag. Deze omgeving wordt ook gedeeltelijk opengesteld voor klanten om samen te kunnen werken in projecten. Daarnaast hebben we overleg via de telefoon en gebruiken we video-conference voorzieningen zoals Skype of Hangouts. Zeker een must, aangezien we in alle hoeken van het land wonen en werken. Dit alles vervangt uiteraard het fysieke contact niet. We werken op locatie bij klanten, treffen elkaar bij netwerkpartners en overleggen zo nu en dan bij een van de collega’s aan de keukentafel.

Multidisciplinaire bouwprojecten
Bij projecten in de bouw speelt snel schakelen met partijen in de keten een belangrijke rol. Bouwtekeningen, contracten en planningen zijn onmisbaar voor het projectteam om de klus te klaren. Een groot bouwbedrijf hebben we geholpen om de werkomgeving op deze dynamiek in te richten. Zo zijn er veel multifunctionele ruimtes ontstaan voor kort overleg met een pc in de nabijheid, om gelijk de besproken wijzigingen in de bouwtekening door kunnen te voeren. Daarnaast zijn er projectruimtes ingericht met inklapbaar meubilair. Zo kan bij het ene overleg de ruimte gebruikt worden om (fysieke of digitale) bouwtekeningen te bespreken en vervolgens omgezet worden naar een presentatiezaal in bioscoopopstelling om de concepten aan opdrachtgevers te tonen. De projectruimtes bewegen dus mee met de fasering van een project. Dit dus in een veelvoud en verscheidenheid gezien het aantal lopende projecten bij dit bouwbedrijf.

Hospitality-teams in de ouderenzorg
Service, gastvrijheid en kleinschalig wonen zijn de uitgangspunten die een ouderenzorgorganisatie ons meegaf in de ontwikkeling van een nieuwe leef- en werkomgeving. Er zijn kleinschalige

woonparken ontstaan geheel in de stijl van vroeger, wat mensen met dementie helpt om herinneringen boven te halen. Het park heeft een centraal middengebied met o.a. Grand Café, winkels en recreatieruimtes. In de inrichting is ook gekeken hoe hospitality-teams, bestaande uit gastvrouwen en –mannen, servicegericht en efficiënt het werk kunnen doen. In het centrum van het park is een flexibele werkomgeving voor medewerkers ingericht voor samenwerken en overleggen. Voor een deel loopt dit over in de leefomgeving voor de ouderen. Zo wordt het Grand Café ook gebruikt voor korte afstemming op de werkvloer. Werk- en leefomgeving lopen hier in elkaar over. Tot slot is onderzoek gedaan naar de toepassingen van domotica, bijvoorbeeld slimme sensoren in huis, zoals druksensoren rondom bed om snel te reageren op nachtelijke valincidenten. Ons advies wordt later geïmplementeerd.

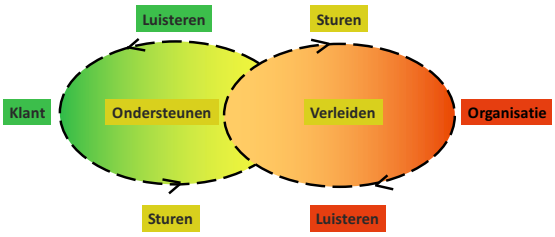
Dealingrooms bij de bank
Een dealingroom met traders is het toppunt van een chaotische werkomgeving. Hoe richt je zoiets slim in? In samenwerking met een gespecialiseerd bedrijf in dealingroom-inrichtingen hebben we een bank geholpen met dit vraagstuk. Er is een middelgrote ruimte gerealiseerd met werkplekken in een kringopstelling. Iedere medewerker heeft de beschikking over vier tot zes beeldschermen, om de grote hoeveelheid informatie weer te kunnen geven. Een extra aandachtspunt daarbij is de digitale werkomgeving, met de informatiebeveiliging en de stabiliteit van systemen als topprioriteit. Tot slot is gekeken hoe de samenwerking bevordert kan worden. De kringopstelling met zit- en staplekken zorgt direct voor (oog)contact tussen de traders. Tot slot is de ruimte afgestemd op de bewegingen van traders. Er zijn korte looproutes zonder obstakels, zodat er snel gereageerd kan worden.

Samenwerken in wijkteams
Met de decentralisatie in het sociaal domein zijn in gemeenten wijkteams ontstaan. Om bereikbaarheid en zichtbaarheid in de wijk te vergroten, worden bestaande buurtgebouwen en gemeentelocaties gebruikt. Dit is niet altijd een ideale werkomgeving, vanwege het ontbreken van faciliteiten. Er is bijvoorbeeld geen optimale internetverbinding of de ruimtes zijn te gehorig voor privacygevoelige gesprekken. Vanuit onze praktijk adviseren wij gemeenten en samenwerkingspartners om ten eerste afspraken te maken over een gezamenlijke huisvesting, te gebruiken door alle sociale partners. Veelal kan er nieuw leven gegeven worden aan leegstaande panden. Vervolgens kan met behulp van flexibele wanden een ruimte opgedeeld worden om meerdere gebruikers te voorzien. Medewerkers dienen daarnaast te beschikken over een laptop of tablet om direct en op locatie de administratie te kunnen doen. Toegang tot het informatienetwerk van de organisatie is hierbij cruciaal. Idealiter zijn de netwerken van de betrokken organisaties ook onderling gedeeld, zodat alle informatie van een gezin of persoon beschikbaar is. Ten slotte wil de professional alle relevante informatie voorhanden hebben om snel te kunnen schakelen en goed te kunnen ondersteunen. Dit kan echter niet zonder gezamenlijke afspraken en beveiliging, omwille van de privacy van de burger.

Bedrijfsvoering bij een gemeente
Voor sommige groepen medewerkers is het beter om geen vaste ruimte te hebben maar om zich te vermengen met de rest van de organisatie. Zo ook in het voorbeeld van een gemeente die ons de vraag voorlegde hoe om te gaan met de teams van bedrijfsvoering. Daarbij is vanuit het management de opgave meegegeven dat deze teams meer integraal moeten gaan samenwerken om de interne klant beter te bedienen. Na een aantal teamsessies kwam ook duidelijk de behoefte van de professionals naar voren: fysiek dicht bij elkaar zitten om samen te werken en vakkennis te delen. In de nieuwe werkomgeving is aan beide gehoor gegeven. Er is gekozen voor een vlekkenindeling waarbij de teams van bedrijfsvoering in dezelfde vlek plaatsnemen. Geen harde regel, want iedere medewerker kan overal in het gebouw plaatsnemen. Voor de professional is daarmee ook de vrijheid gecreëerd om dicht bij een vakcollega te gaan zitten. Vanwege de vlekkenindeling zitten vakgenoten voor het merendeel dichtbij elkaar. Daarnaast zit de collega van een ander bedrijfsvoering-team en de interne klant op een steenworp afstand. Tot slot zijn er overleg- en ontmoetingsplekken ingericht om de benodigde kruisbestuiving te faciliteren. De centrale kantine wordt hier ook voor gebruikt. Samenvattend een grote verbetering ten opzichte van de hokjesindeling die de gemeente eerst had.

Een prachtige teamruimte…en dan?
De kernboodschap van dit white paper is dat teams optimaal ondersteund moeten worden om een topprestatie neer te kunnen zetten. Het toepassen van ***team based working*** in de werkomgeving is daarvoor de sleutel.

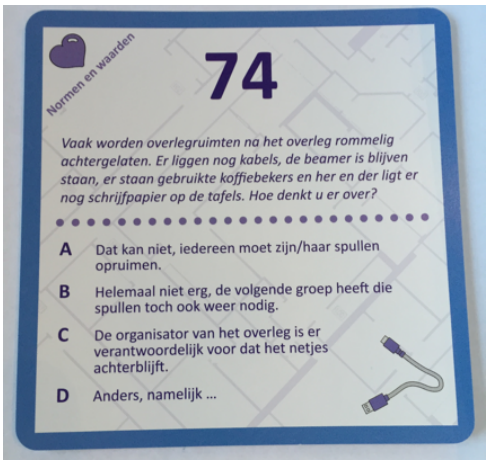
Tegelijkertijd moet de weg om hier te komen niet onderschat worden. In de aanloop zullen er spanningen ontstaat waar gehoor aan gegeven zal moeten worden. Zo heeft een organisatie beperkte middelen en kan niet iedere wens beantwoord worden. Ten tweede dient een eilandencultuur voorkomen te worden. Het samenwerken over teamgrenzen heen blijft van groot belang. Dit soort spanningen benaderen wij met hulp van het model van ondersteunen en verleiden (zie afbeelding 1).



Afbeelding 1: ondersteunen en verleiden

Hoe dit model in de praktijk kan werken hebben we mogen ondervinden bij een organisatie waar een extern team op werkbezoek kwam. Na afloop van het overleg kwam de vraag van het externe team of zij nog een aantal uur een ruimte konden gebruiken om wat zaken door te spreken. Echter de projectruimte waar men in plaats had genomen was aansluitend gereserveerd door een intern projectteam die hier meestal zit. De medewerker Facilitaire zaken heeft als goed gastvrouw, vanuit “ondersteunen en verleiden”, het interne projectteam gevraagd of zij deze ene keer een andere ruimte kunnen gebruiken. Als wederdienst heeft de gastvrouw gezocht naar een beschikbare vergaderruimte en deze gereserveerd. Het interne team kon zo zonder al te veel ongemak het projectoverleg voeren en de externe gasten waren blij verrast met deze optimale oplossing.

Zoals het vorige voorbeeld schets, wordt er van medewerkers een andere mindset verwacht. ***Team based working*** is namelijk bij uitstek een collegiaal model. Het voorbeeld van thuiswerken laat dit ook zien. Vanuit dit model is thuiswerken *geen* recht van medewerkers. Het al dan niet kunnen thuiswerken wordt afgestemd in het team. Een thuiswerkdag is bijvoorbeeld onwenselijk als een belangrijk teamoverleg gepland staat waar fysieke aandacht nodig is. Aanwezigheid is dan verplicht. De leidinggevende krijgt daarbij ook een andere rol. Het team maakt naar eigen inzicht spelregels waarmee teamprestaties gehaald worden. De leidinggevende heeft daarbij veelal een coachende rol en stuurt alleen bij als teamresultaten (structureel) niet gehaald worden.



Tot slot zullen er ook overkoepelende afspraken gemaakt moeten worden, bijvoorbeeld over het netjes achterlaten van gebruikte ruimtes en het voorkomen van claimgedrag. Hierbij zijn teams zelf aan zet om werkbare afspraken te maken. Vanuit onze rol gaan we altijd het gesprek aan met teams over ondersteuning en gedrag in de werkomgeving. Met behulp van o.a. het Werkplekspel (Center for people and buildings, 2017) kan op een speelse wijze ***team based working*** vorm gaan krijgen.

Tips om te starten

Een werkomgeving vanuit ***team based working*** ontwikkelt mee met de teams die erin werken. Dit geldt bijvoorbeeld voor de omvang, indeling en inrichting. De werkomgeving wordt wendbaar en speelt in op klanttrends. Tot slot een aantal tips om de werkomgeving wendbaar te maken:

- ✓ Neem als uitgangspunt een vlekken-indeling voor de werkomgeving. Zo is bijvoorbeeld duidelijk waar in het gebouw men geconcentreerd achter een pc kan werken en waar in groepen gescrumd gaat worden.
- ✓ Laat teams binnen een vlek zelf een opmaat inrichting met bijbehorende faciliteiten kiezen. Teams weten het beste wat ze nodig hebben voor het werk.
- ✓ Maak gebruik van visuele uitingen in teamruimtes, om te benadrukken waar het team voor staat of voor wie het werkt. Er zijn mooie voorbeelden van teamruimtes met posters of stickers op de wand. Zo ook bij de scrumteams in het havenbedrijf. Dit zorgt voor verbinding met de inhoud en identiteit.
- ✓ Maak gebruik van flexibele wanden, niet plafond hoog, om snel ruimtes te kunnen samen te voegen of te splitsen.
- ✓ Neem faciliteiten op “rolletjes”. Whiteboards, bureaus en stoelen moeten makkelijk van de ene naar de andere ruimte verplaatst kunnen worden.
- ✓ Richt een digitale werkomgeving in, met de teams als uitgangspunt.

Sociaal intranet met een open inrichting bevordert de samenwerking. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld lid worden van nieuwe groepen en desgewenst “sporen” achterlaten, die door andere collega’s opgepikt kunnen worden. Fysiek en digitaal versterkt elkaar.

- ✓ Maak gebruik van beeldschermen om team-specifieke informatie te tonen (narrow casting) zoals de sales targets, het scrumbord of de ICT-storingsmeldingen. In centrale ruimtes kan organisatienieuws getoond worden.
- ✓ Organiseer regelmatig een open dialoog over de wensen ten aanzien van de werkomgeving. Korte lijntjes tussen teams en ondersteunde functies, zoals facilitaire zaken, zijn noodzakelijk om de werkomgeving wendbaar te houden.

Bronnen

Center for people and buildings (2017). Geraadpleegd via: https://www.cfpb.nl/instrumenten/het-werkplekspel/

FMM (2017). Geraadpleegd via: https://www.fmm.nl/topics/tomorrowwork/achtergrond/innovatie-bij-ing-optimale-werkomgeving-voor-squads-chapters-en

Met dank aan *Rever Interieurprojecten* voor het beeldmateriaal.

Over de auteurs

De Sherpa’s van Proven Partners maken organisaties wendbaar vanuit het gedachtegoed Sturing & Ruimte.

v.l.n.r. Jos Breas, Leo van de Vorst & Dries Krens