

Fase 1: Kennismaken en vraagstukken in beeld brengen

*Samenvattend document met de bevindingen
van de Werkgroep 'Werkdruk en Rollen'*

Analyse / Definitie

Via JS Consultancy kreeg Evelution de volgende opdracht:

Onderzoek:

- 1 hoe coördinatoren en afdelingshoofden/leidinggevenden hun werk hebben georganiseerd in termen van taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en processen;
- 2 op welke wijze (en in welke mate) zij daarbij gebruik maken van ondersteunende afdelingen;
- 3 op welke wijze (en in welke mate) zij daarbij al dan niet gebruik maken van hun medewerkers/teams;
- 4 welke patronen van samenwerken daarin te ontdekken zijn;
- 5 in welke mate die patronen bijdragen aan doelrealisatie (klantwaarde toevoegen) (effectiviteit)
- 6 in welke mate die patronen slim verlopen (efficiëntie)
- 7 of daarin oorzaken zijn te vinden voor - door sommigen als teveel/ongezond ervaren - werkdruk;
- 8 of er andere oorzaken zijn voor ervaren werkdruk
- 9 welke - vanuit bovenstaande bevindingen - voorstellen er zijn te ontwikkelen om op al deze punten winst te behalen (zowel lange termijn als quick-wins), opdat

Doelstelling:

..... we na afloop van de opdracht **een start hebben gemaakt** (= begin van veranderd gedrag) met het realiseren van een organisatie waarin we

- A Slimmer/leaner/met meer 'winst' werken
- B Weten waardoor(oorzaak) werkdruk wordt ervaren
- C Weten welke oplossingsrichtingen er zijn (organisatorisch en in gedrag)
- D Rol-duidelijkheid hebben voor LG/CO én ondersteunende afdelingen
- E Onhandige/knellende patronen herkennen en daarop (blijven) ingrijpen

Het plan van aanpak beschrijft de volgende fasering:

Fase 1: Kennismaken en vraagstuk in beeld

Analyse / definitie

- Werksessie 0: verscherpen van de opdracht
- 23 Interviews ① ② ③
- Werksessie 1: eerste opzet **aanpak** bespreken
- Werksessie 2: introductie **systemisch kijken, patronen vinden** ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
- Werksessie 3: pva bespreken, **mindmap werkdruk** maken, **puzzelstukken** verzamelen
- Werksessie 4: mindmap werkdruk afmaken, start **mindmap lg / co's** + puzzelstukken verzamelen
- Werksessie 5: mindmap lg / co's afmaken puzzelstukken verzamelen
- Werksessie 6: **Inspanning / impact matrix** maken van puzzelstukken
- **Samenvattend document met de bevindingen** uit fase 1
- **Plan van aanpak fase 2**

B C E

Zomer 2019

Fase 2: Vernieuwing rolbeschrijving lg / co*

- ✚ Aanpak voor het vernieuwen van de rolbeschrijving lg / co's (gefocuste aanpak) met en door betrokken spelers zelf.
 - Periode experimenteren met nieuwe rolbeschrijving
 - Evalueren en evt. bijstellen
- ✚ Bijv. opstellen strategische veranderkalender
- ✚ Werkgroep volgt de ontwikkeling, blijft experimenteren met nieuw gedrag
- ✚ **Systeendenken / Theory U / andere interventie mogelijk ook elders in de organisatie** ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨

B C D E

Sept – dec 2019

Fase 3: Overige puzzelstukken *


- ✚ Bijv. rolduidelijkheid voor ondersteunende afdelingen
- ✚ Bijv. rolduidelijkheid overige rollen
- ✚ Bijv. verbeteren inwerkprogramma nwe medewerkers
- ✚ Bijv. verkorten doorlooptijd vacatures
- ✚ Bijv. terugdringen aantal tijdelijke contracten
- ✚ Bijv. meer aandacht voor elkaar en versterken van de gezamenlijkheid
- ✚ Bijv. Systeendenken / Theory U / andere interventie mogelijk ook elders in de organisatie
- ✚ Bijv. ...
- ✚ Werkgroep volgt de ontwikkeling, blijft experimenteren met nieuw gedrag


B C D E


Januari en verder





Wat viel Evelien op in de kennismaking en de 23 interviews?


 De thema's "werkdruk" en "de rol van leidinggevenden en coördinatoren" zijn 2 aparte thema's. Die ook met elkaar te maken hebben.


 Leidinggevenden en coördinatoren zijn niet de enigen die werkdruk ervaren. Ook veel medewerkers ervaren hoge druk van hun werk.


 Het betreft veel mensen. Per persoon, per team, per afdeling verschilt de situatie, perceptie en beleving van de 2 thema's.


 Het thema werkdruk speelt tussen mensen, tussen teams en tussen afdelingen. En tussen college / raad / gemeentelijke organisatie.


 Het thema over de rol van leidinggevenden en coördinatoren speelt al heel lang.

 Veel mensen zien dat er 'iets' moet gebeuren.

 Er zijn al heel veel goede dingen in ontwikkeling (bv coachend leidinggeven).

 Er ligt een hele grote, breed geformuleerde opdracht.

 De situatie verschilt waar je komt in de organisatie.

 Veel mensen ervaren werkdruk – én de beide thema's vragen rust, tijd, aandacht van mensen om écht te kunnen ontwikkelen.



Hoe eet je een olifant?

Wat ga ik niet doen:

- Ik ga **geen analyse maken en advies schrijven** hoe jullie deze twee vraagstukken kunnen oplossen. Want: **hét antwoord op de werkdruk zullen we nooit kunnen opschrijven. En alleen een nieuwe rolbeschrijving is hier de oplossing niet.**
- Ik ga **geen grote veranderprogramma's** optuigen. De kans is namelijk groot dat we daarmee alleen maar bijdragen aan meer de werkdruk.
- **Geen oppervlakkige quick fixes voorstellen.** Er is diepgaande vernieuwing nodig, vanuit inzicht in de dynamiek waarin de problemen ontstaan.

Wat ga ik wel doen:

- Betrokkenen op een **vernieuwende manier leren kijken** naar:
 - de wijze waarop jullie nu met elkaar werkdruk creëren en in stand houden
 - de rolverhouding van leidinggevenden, coördinatoren en medewerkers
 - de rolverhouding van staf en lijnZodat jullie leren om zelf en vooral samen tot vernieuwende oplossingen te komen.
- **Ontspanning** brengen.
- **Helpen puzzelen.**
- Vanuit nieuw inzicht en ontspanning **heel veel kleine gedragsexperimenten stimuleren** om tot meer rust en onderling begrip in de samenwerking te komen.
- Dan: **begeleiden en adviseren** bij het vinden van een nieuwe, beter passende rolbeschrijving en rolverhouding van leidinggevenden en coördinatoren.
+ Het helder opschrijven daarvan.
- Begeleiden bij overige puzzelstukken (in nauw overleg).

Kortom: ik ga stap voor stap nieuw perspectief, ontspanning en hulpmiddelen aanreiken, aan de hand waarvan jullie zelf de thema's op een nieuwe manier leren oplossen.

Kernelementen van de aanpak

Werkgroep-bijeenkomsten als rode draad in de organisatieontwikkeling, waarin we:

- Leren van elkaars perspectief op de thema's.
- Nieuw perspectief ontwikkelen om naar de thema's te kijken:
 - Systemisch kijken (belemmerende patronen herkennen ==> helpende patronen)
 - Theory U (effectief vernieuwen in een complexe context)



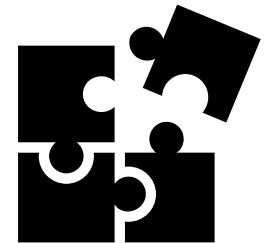
Werkgroepleden gaan:

1. vanuit nieuw inzicht direct starten met veel kleine (gedrags-)experimenten: snel veel fouten maken en veel leren om direct al in beweging te komen.
2. 'puzzelstukken' verzamelen: wat gaat nu écht helpen om het samen anders te doen?
3. wat we in de werkgroep doen, waar passend elders in de organisatie herhalen.



En op die manier:

- Vergroten van begrip van de situatie in de organisatie (patronen leren zien)
- Versterken van de onderlinge verhoudingen (relaties)
- Versterken van het zelf-vernieuwend vermogen in de organisatie



Dit document vat samen waar de werkgroep in fase 1 aan heeft gewerkt:

Op basis van de verzameling van quotes uit de interviews heeft de werkgroep nieuw perspectief ontwikkeld op de thema's werkdruk en rolbeschrijving van leidinggevenden en coördinatoren. Hiervoor hebben we verschillende modellen als lens gebruikt om tot nieuw inzicht te komen. Werkgroep leden experimenteerden gedurende deze periode met ander gedrag.

Dit document vat samen:



1. De perspectieven die we tijdens de bijeenkomsten hebben gebruikt om naar de vraagstukken te kijken



2. Belangrijkste leerpunten en inzichten van de werkgroep leden naar aanleiding van de gedragsexperimenten

3. Belangrijkste inzichten op de thema's 'Werkdruk' en 'Rolbeschrijvingen'



4. De lijst met belangrijkste puzzelstukken die gaan helpen om de organisatie te laten ontwikkelen als het gaat om beide vraagstukken. Soms zijn perspectieven ook een puzzelstuk.

Aparte documenten van deze fase:

- Plan van aanpak
- Verzameling van de quotes uit de interviews rondom de thema's Werkdruk en Rolbeschrijving

'Ik ben zelf kleine gedragsexperimentjes aan het 'stapelen'. Niet alles lukt in één keer, maar ik vind het heel leuk om nieuwe dingen uit te proberen. Mensen gaan ook al anders met mij om. Ik kreeg laatst een mailtje na een vraag van mij: als jij eerst dit voor mij oplost, kan ik dat voor je doen. Dat vond ik zo goed!'

Marieke vd Heuvel

1 Perspectief



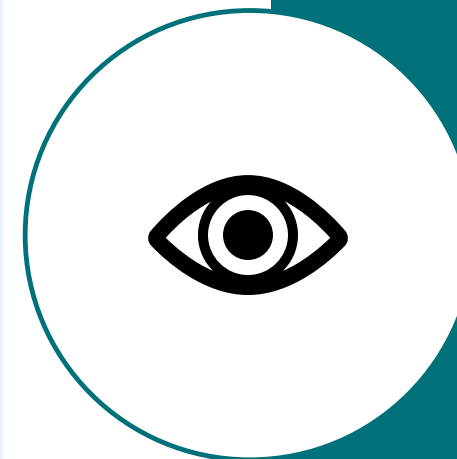
Systemisch kijken - Kauwgomballenautomaat



De 'systeembenadering' kan je vergelijken met het kijken naar een kauwgomballenautomaat. Als één bal van positie verandert, dan heeft dat invloed op de positie en verhouding van alle kauwgomballen in de automaat.

Vanuit je eigen positie heb je dus veel invloed op de mensen om je heen. Jouw eigen '**cirkel van invloed**' is daarmee een belangrijk aangrijppunt om tot verandering te komen.

Sterker nog: als je iets wilt veranderen, heb je eigenlijk alleen maar controle over je eigen kauwgombal.



'Ik vind de metafoor van de kauwgomballenautomaat mooi: door zelf dingen anders te doen, heb ik invloed op de mensen om mij heen. Ik ben zelf aan het experimenteren met heel bewust afwegen wat ik wel en niet écht moet doen. Ik zeg vaker: nu even niet. Dat brengt eerst een schokreactie teweeg, maar eigenlijk vrijwel altijd vervolgens begrip.'

Marlies Wendt

Systemisch kijken – Circulair denken

We zijn snel geneigd alleen te denken in termen van oorzaak => gevolg.

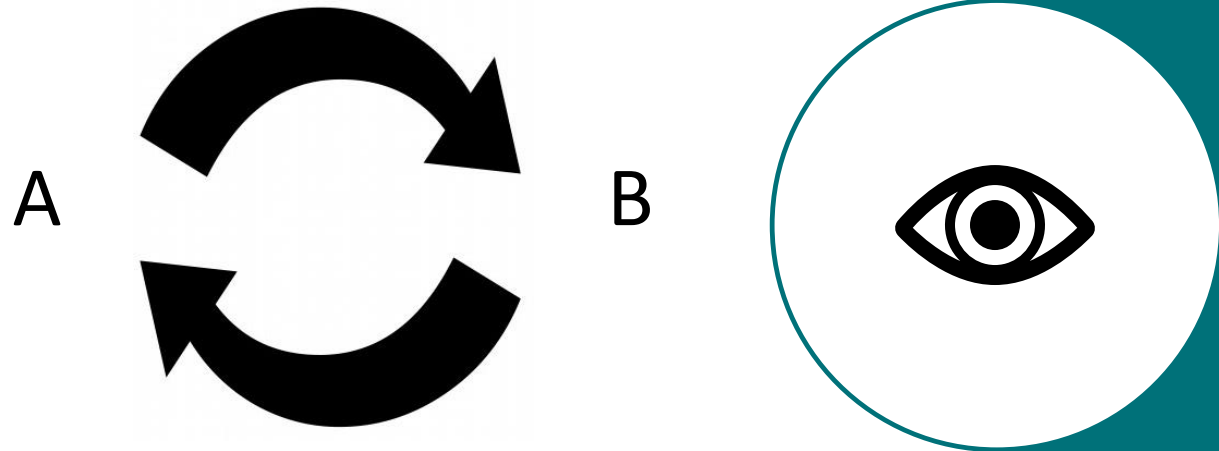
Systemisch kijken gaat juist over het zien van *circulaire patronen*.

Je kijkt dus niet alleen naar: hoe leidt A tot B?
Maar ook: hoe beïnvloedt B vervolgens A weer?

Als je de samenhang van een probleem in beeld brengt en uittekent, moeten 'de cirkels dus rond zijn'.

Soms gaat een patroon over hoe A B beïnvloedt. Soms zijn er meer factoren die een rol spelen.

Belangrijk is te realiseren dat dit een hulpmiddel is om tot rijker inzicht te komen in de situatie. We beschrijven dus geen absolute waarheden. We formuleren hypotheses ('zou het zo kunnen zijn dat....?') en starten vanuit die hypothese met een gedragsexperiment ('als dat nu waar is, wat vraagt dat mij dan te zijn? En wat vraagt dat mij te doen?'). Vanuit de eigen cirkel van invloed kan je dan zorgen dat je tot een andere uitkomst komt.



Systemdenken gaat over het herkennen van patronen waarmee een probleem in stand blijft

Gedrag van de één roept gedrag bij de ander op.

Hoe meer de één... gaat controleren, hoe meer de ander... zijn autonomie zal gaan bewaken.

Hoe meer de één... een zakelijke insteek kiest, hoe meer de ander... een menselijke benadering gaat bepleiten.

Wanneer er sprake is van herhaling (1x kan gebeuren, 2x is opvallend, 3x is een patroon) kan je spreken van een patroon.

Een patroon doorbreek je door vanuit inzicht in je eigen aandeel in het patroon, 'meer van hetzelfde' te verruilen voor ander gedrag.



Hoe meer de één...	Hoe meer de ander...
Controleren	Autonomie bewaren
Grote lijnen	Details
Zakelijk	Mensgericht
Structuur	Flexibiliteit
Ervaring	Frisse blik
Dempen	Versterken
Gas geven	Remmen

Veel voorkomende 'herhalingen' in organisaties



'Ik heb gemerkt dat ik met mijn gedrag invloed heb op de mate van activiteit en reactie van een collega. Als iemand gestresst NU NU NU een antwoord van mij wil, neem ik even de rust en de tijd om daar rustig over te praten. De collega komt daarmee ook tot bedaren en samen bereiken we dan betere oplossingen.'

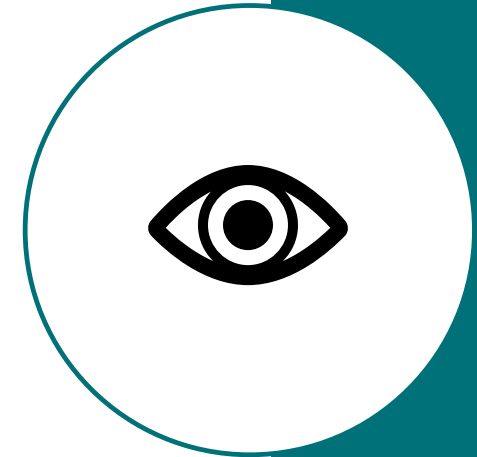
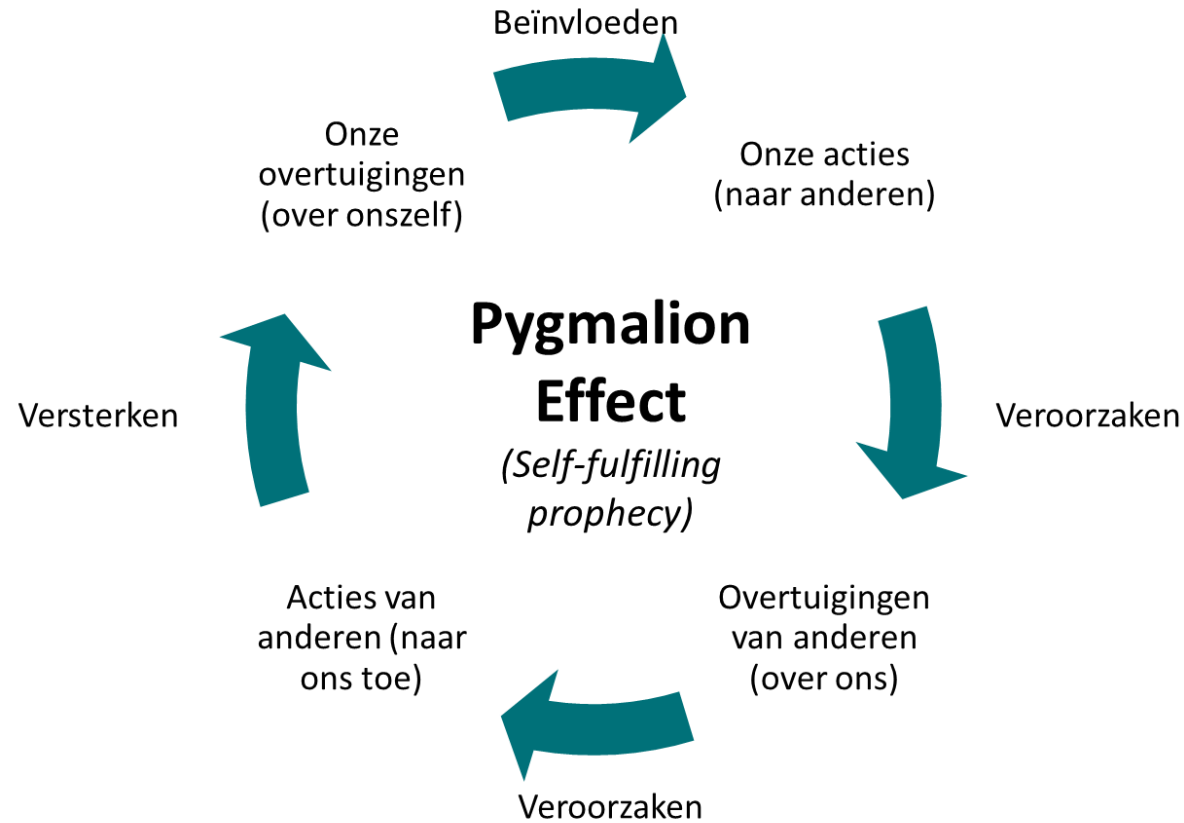
Risto de Pachter

Onze overtuigingen spelen een bepalende rol in het tot stand komen van ons gedrag. Met ons gedrag roepen we reactie op.

Met onze overtuigingen creëren we zelf onze realiteit, waarmee we gedrag bij anderen oproepen en zo onze overtuigingen in stand houden. Dit noem je ook wel de 'self-fulfilling prophecy'. Of: het Pygmalion effect.

Pygmalion was een beeldhouwer die zo'n prachtig beeld maakte van een vrouw, dat hij verliefd op haar werd. Met zijn liefde (en wat hulp van Afrodite) wekte hij haar tot leven.

In deze blog lees je hoe je dit zgn. 'Pygmalion effect' kunt gebruiken om minder te micro managen: <https://www.talentontwikkeling.com/blog/pygmalion-effect/>



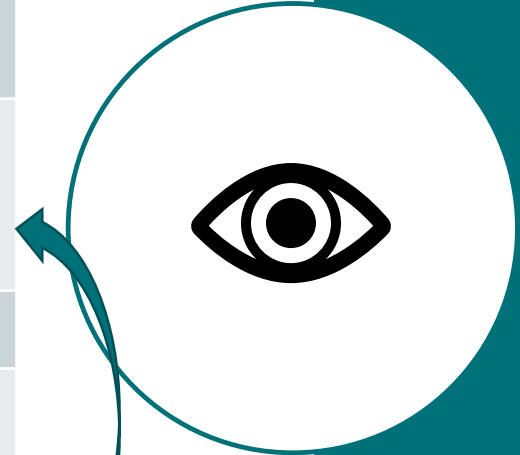
Door je overtuigingen onder de loep te nemen, word je in staat je eigen gedrag te veranderen. Een voorbeeld:

	Huidig	Nieuw
Gebeurtenis	Ik loop op het strand en er rent een hond op mij af	Ik loop op het strand en er rent een hond op mij af
Gedachte (overtuiging)	'Wat een eng beest! Straks bijt hij me en maakt hij mij vies!'	'Wat een leuk, enthousiast beest!'
Gevoel	Bang	Blij
Gedrag	Ik ren de andere kant op en probeer de hond te ontwijken terwijl hij tegen mij blijft opspringen.	Ik aai de hond en maak grapjes met hem terwijl hij tegen mij op springt
Gevolg	Ik had een angstige ervaring en blijf bang voor honden	Ik had een leuke ervaring

Vervangen van de overtuiging leidt tot andere uitkomsten

De ervaring versterkt de overtuiging

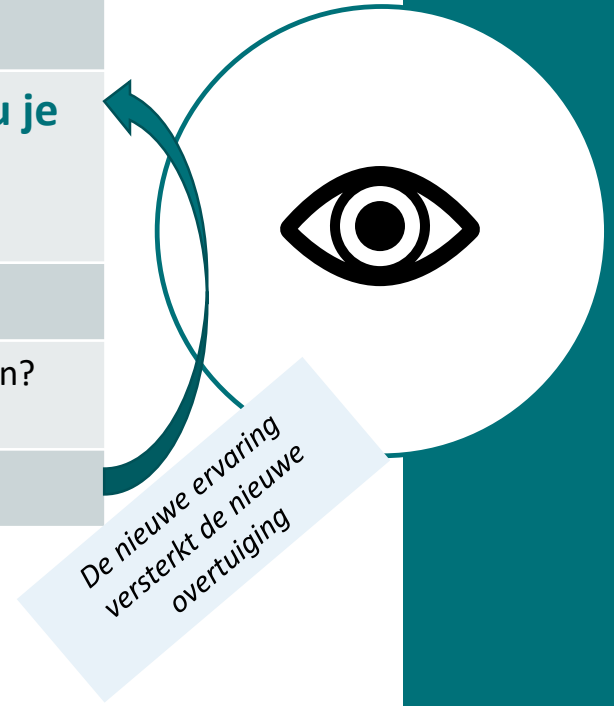
De ervaring versterkt de overtuiging



Oefen maar eens met het opsporen en vervangen van een overtuiging:

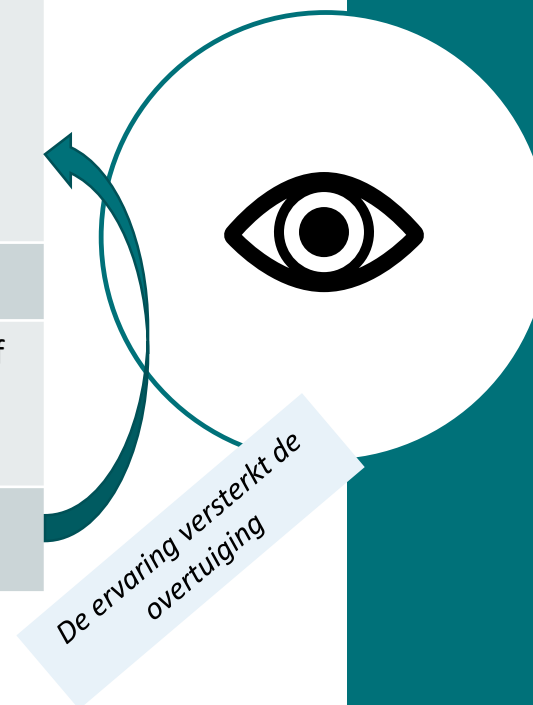
	Huidig	Nieuw
Gebeurtenis	Wat is de situatie?	<= in dezelfde situatie
Gedachte (overtuiging)	Wat is jouw <i>automatische</i> gedachte op dat moment?	Welke <i>helpende</i> gedachte zou je ook kunnen hebben?
	<i>Vervang je overtuiging eens door een helpende gedachte</i>	
Gevoel	Welk gevoel levert dat op?	Welke gevoel levert dat op?
Gedrag	Wat doe jij dan? Wat kunnen we filmen?	Wat doe jij dan? Wat kunnen we filmen?
Gevolg	Wat is daar het effect van?	Wat is daar het effect van?

Herken je hoe je daarmee je overtuiging en zo het probleem in stand houdt?

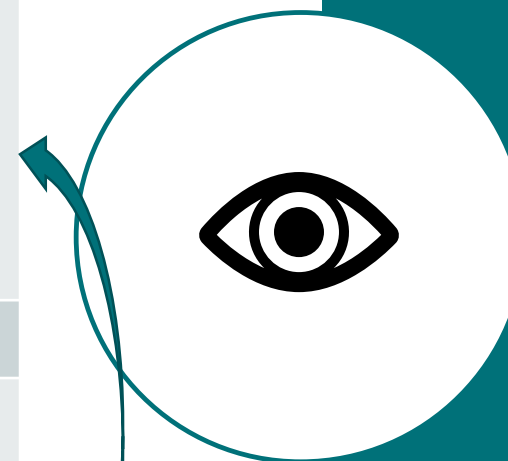


	Huidig	Nieuw
Gebeurtenis	Ik ben aan het werk	Ik ben aan het werk
Gedachte (overtuiging)	'Ik ben alleen goed bezig als ik heel hard werk'	'Ik ben goed bezig wanneer ik goed plan en heldere keuzes maak'
	<i>Vervangen van de overtuiging leidt tot andere uitkomsten</i>	
Gevoel	Boos, bang, bedroefd. Stress.	Blij. Soms bang. 'In control'.
Gedrag (wat kunnen we filmen?)	Rennen, brandjes blussen, reactief aan het werk	Stilstaan, afwegen, keuzes maken, pro actief aan het werk
Gevolg	Alles komt op mij af en overspoelt mij. Steeds harder werken.	Controle over eigen agenda

De ervaring versterkt de overtuiging



	Huidig	Nieuw
Gebeurtenis	Ik reflecteer op een gebeurtenis	Ik reflecteer op een gebeurtenis
Gedachte (overtuiging)	'Daar ging ik weer. Daar is die groef weer. Ik kan het echt niet. Ik leer het ook nooit.'	'Ik ben goed genoeg. Wat goed dat ik de rust neem er rustig naar te kijken. Het is ook ingewikkeld. Ik kan er ook anders naar kijken.'
	<i>Vervangen van de overtuiging leidt tot andere uitkomsten</i>	
Gevoel	Boos, bedreefd.	Blij. Trots op mezelf.
Gedrag (wat kunnen we filmen?)	Nadenken, fronsen. Terugtrekken. Afsluiten. Hoort de ander niet.	Ontspannen, benaderbaar, spart met collega over voorval, nieuw inzicht, breder perspectief
Gevolg	Ziet alleen het negatieve. Mist de mogelijkheid van gedachten te wisselen met anderen. Geen nieuw perspectief.	Vanuit ontspanning en contact met anderen kunnen leren van het voorval.



De ervaring versterkt de overtuiging

De ervaring versterkt de overtuiging

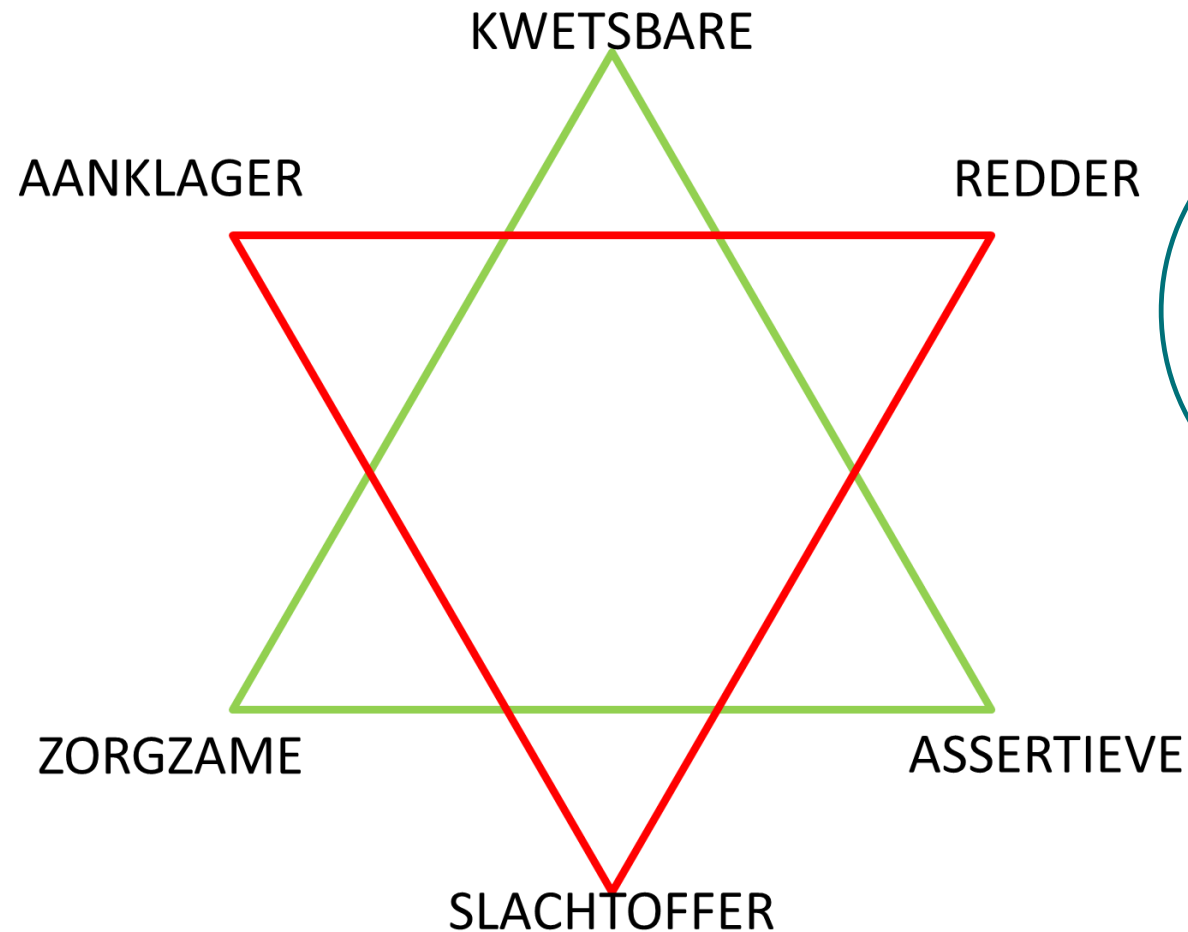
De rollen in de drama- en winnaar driehoek roepen elkaar op

Een voorbeeld van hoe mensen elkaar 'aansteken' met hun gedrag is terug te zien in de drama- en winnaar driehoek.

De rollen in de dramadriehoek roepen elkaar op. Wanneer iemand klaagt, is de kans groot dat iemand anders wil gaan 'redden'. Slachtoffergedrag kan maken dat een ander daarover gaat klagen. Zo creëren en versterken we het drama met elkaar. Gelukkig roepen de rollen in de winnaar driehoek elkaar óók op.

Dit dramaspel doorbreek je dus door zelf gedrag uit de groene driehoek te laten zien. Wanneer je merkt dat je gaat redden, probeer dan over te steken naar de zorgzaam gedrag. Wanneer je merkt dat je slachtoffergedrag laat zien, steek dan over naar de kwetsbare. Wanneer je merkt dat je klaagt, steek dan over naar de assertieve rol.

<Er is een mooie werkvorm om met dit ombuigen van drama te oefenen.>



Conflicten in organisaties horen er bij én kunnen een grote bron van druk vormen

Wanneer relaties de baas zijn geworden over de inhoud, is de inhoud brandstof geworden om gelijk te krijgen.

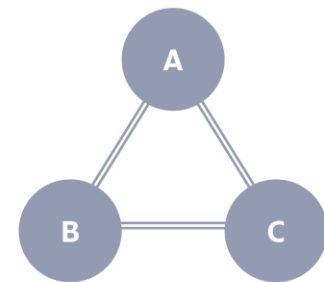
Die strijd leidt tot energieverlies in een systeem. Als ik een argument heb, heb jij een beter argument. En zo blijven we doordraaien tot iemand met de beste kaarten om te winnen, aan het langste eind trekt.

Dit machtsspel zorgt voor druk. Die druk kunnen mensen ook ervaren als werkdruk.

Je wilt juist dat een systeem 'energieneutraal' kan functioneren. Goede relaties en effectief conflict zijn daarvoor van belang.

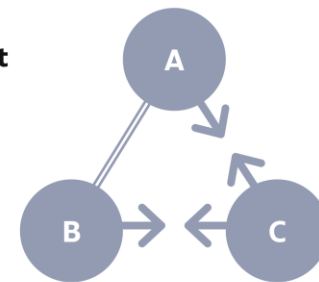
Wanneer conflicten er voor zorgen dat de relaties verslechteren, verslechtert de 'sociale infrastructuur' in een organisatie

Dat kan je vergelijken met een slecht onderhouden wegennetwerk: met slechte wegen wordt het steeds lastiger om met elkaar van A naar B te komen. Er ontstaat file, er gebeuren ongelukken, de reistijd loopt op. En dat frustrleert enorm.

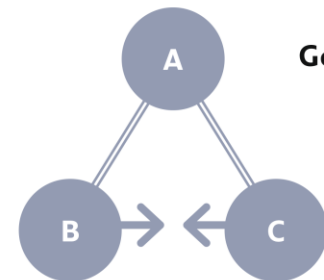


De vriend van mijn vriend is mijn vriend

Evenwicht

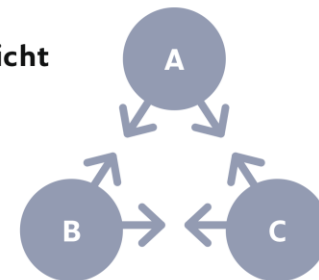


De vijand van mijn vriend is mijn vijand

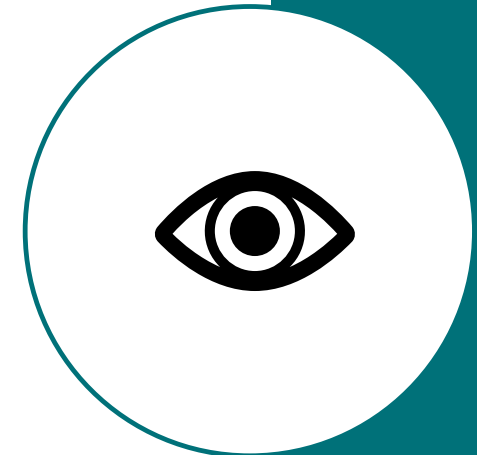


De vijand van mijn vriend is mijn vriend

Geen evenwicht

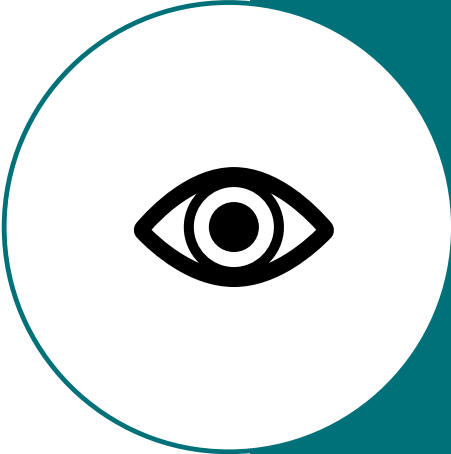


De vijand van mijn vijand is mijn vijand



De conflict escalatieladder van Glasl beschrijft hoe een conflict zich ontwikkelt. Belangrijk dat leiding in vroeg stadium conflictgedrag signaleert en aanspreekt.

1								
Discussies verharder	2							
Impasse	Intellectueel geweld	3						
Wederzijds begrip niet meer vanzelfsprekend	Competitie superioriteitsgevoel	Geen woorden maar daden	4					
Af schermen	Polarisatie	Non-verbale communicatie	Stereotype karikaturen	5				
Cooperatief oplossen van het conflict	Stijl van het debat	Prestige-zaal	Sel fulfilling prophecy	Gezichtsaanval en gezichtsverlies	6			
Hulpvorming	Scoren	Niet terug op ingenomen standpunt	Uitbreiden conflict	Vuil spel	Dreigingsstrategieën	7		
Pro: onderscheidt	Oproepen irritaties	Inlevingsvermogen neemt duidelijk af	Behoeftte aan sympathie	Ontmaskeren	Harde eisen Paniekreacties	Tegenstander puur als object/vijand	8	
Contra: verbindt	Lachers op de hand	Gezamenlijke verantwoordelijkheid is weg	Mensen aan je kant te krijgen	Elkaar niet zien, dood verklaren	Sancties	Geweld	Systematische vernietiging	9
Selectieve aandacht		Oplossing uitschakelen	Coalities Zwart-wit beeld	Immoreel gedrag	Stress	De ander schade aandoen	Versplinteren van de tegenpartij	Samen in de afgrond
Fase 1 win-win			Fase 2 win-lose			Fase 3 lose-lose		



Het dominante gesprek

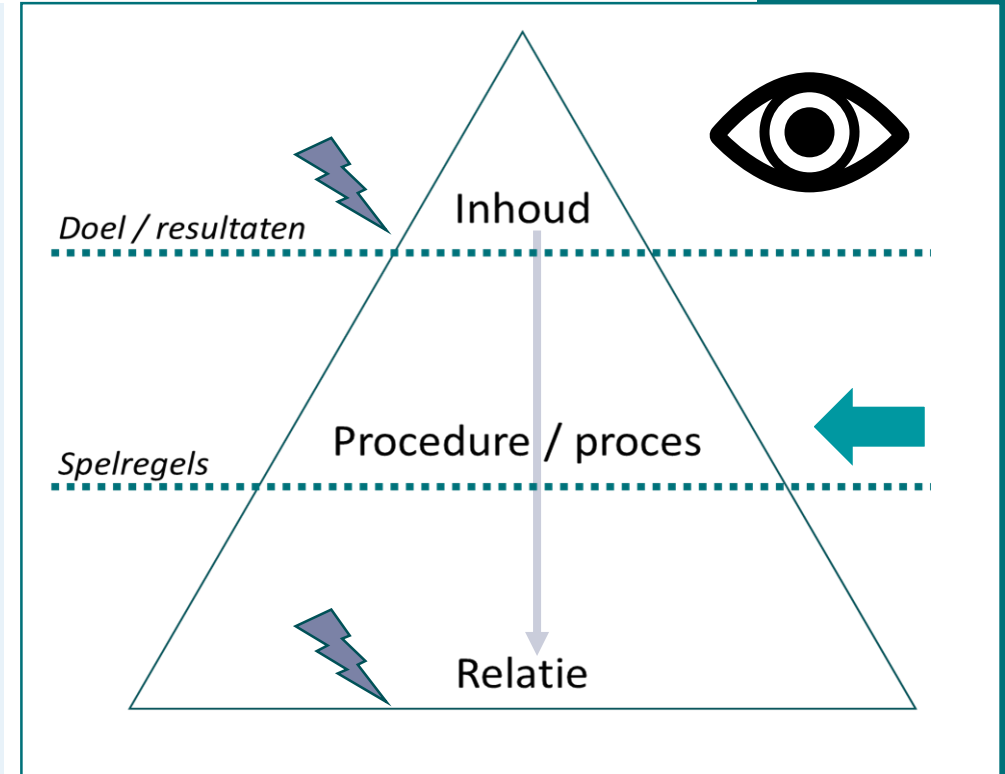
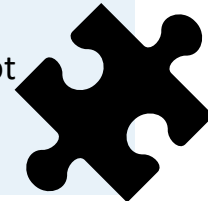
In de werkgroep hebben we veel stilgestaan bij de piramide van het 'dominante gesprek'. Deze beschrijft de 3 niveaus waarop gesprek moet kunnen plaatsvinden, om goed inhoudelijke doelen en resultaten te realiseren.

Goede onderlinge relaties zijn belangrijk, het kunnen maken van heldere spelregels (procedures, processen, werkafspraken) en inhoudelijk kunnen komen tot overeenstemming. De piramide haalt haar stevigheid uit de onderliggende niveaus.

In je werk ben je het natuurlijk wel eens inhoudelijk niet met elkaar eens. Wanneer heldere spelregels dan ontbreken, 'zakt' een conflict op inhoud direct naar het niveau van de relatie. Als een conflict voortduurt, wordt de inhoud steeds meer brandstof om gelijk te krijgen. De relatie wordt dan de baas over de inhoud. Dit leidt tot een voortdurende machtstrijd om gelijk: degene met de beste kaarten om te winnen trekt uiteindelijk aan het langste eind. Dit leidt tot energielekken in een systeem (werkdruk).

In de interviews hoorde ik jullie vooral praten over inhoud (wat zijn onze problemen) en over relaties (wie doet wat en waarom is dat het probleem). Op die niveaus komen jullie er nu samen niet altijd meer uit. Met meer van hetzelfde (gesprekken over wat inhoudelijk de beste oplossing is, of gemopper op elkaar) gaan jullie geen oplossing vinden voor de vraagstukken, werkdruk of de wijze waarop de rollen worden ingevuld.

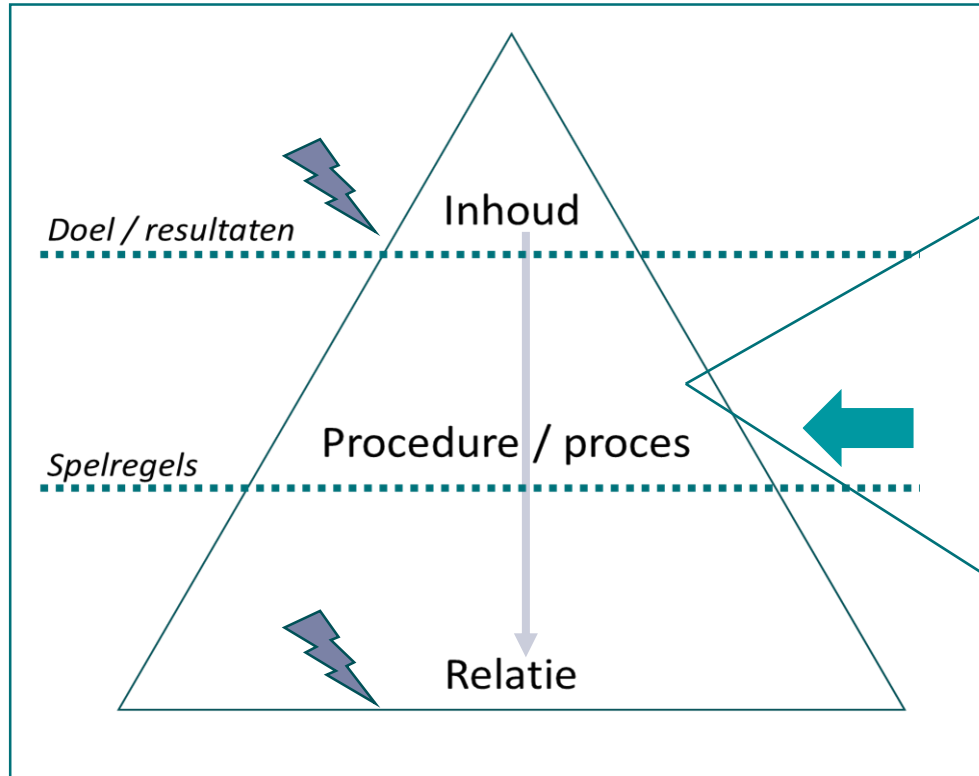
De gemeentelijke organisatie van Schouwen Duiveland kan groeien als het gaat om het maken van heldere spelregels: procedures, processen, rolbeschrijvingen, werkafspraken. Dat gaat helpen om inhoudelijke conflicten beter op te lossen, tot effectievere samenwerking te komen aan resultaat en werkdruk te verminderen.



'Ik wil heel graag dat de relaties goed zijn en los veel ook over de relatie op. Ik experimenteer vanuit dit inzicht nu ook met andere strategieën.

Dat is leerzaam.'
Saskia Machielse

'Groeien op spelregelniveau' vraagt ontwikkeling op 2 manieren:

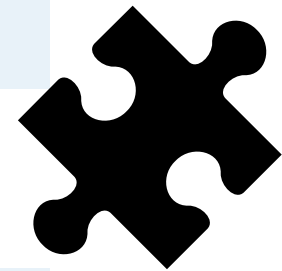


Hard:

- Verscherpte Rolbeschrijvingen
- Heldere procesbeschrijvingen (lean)
- Helder vastleggen van bevoegdheden in RACI (+ lean)
- ...

Zacht:

- Vaardigheid: afspraken maken
- Ontwikkelen in het samen uitvoeren van een spelregel
- Effectief in gesprek zijn over verschil van inzicht over de invulling van een spelregel
- Leidinggeven aan die ontwikkeling

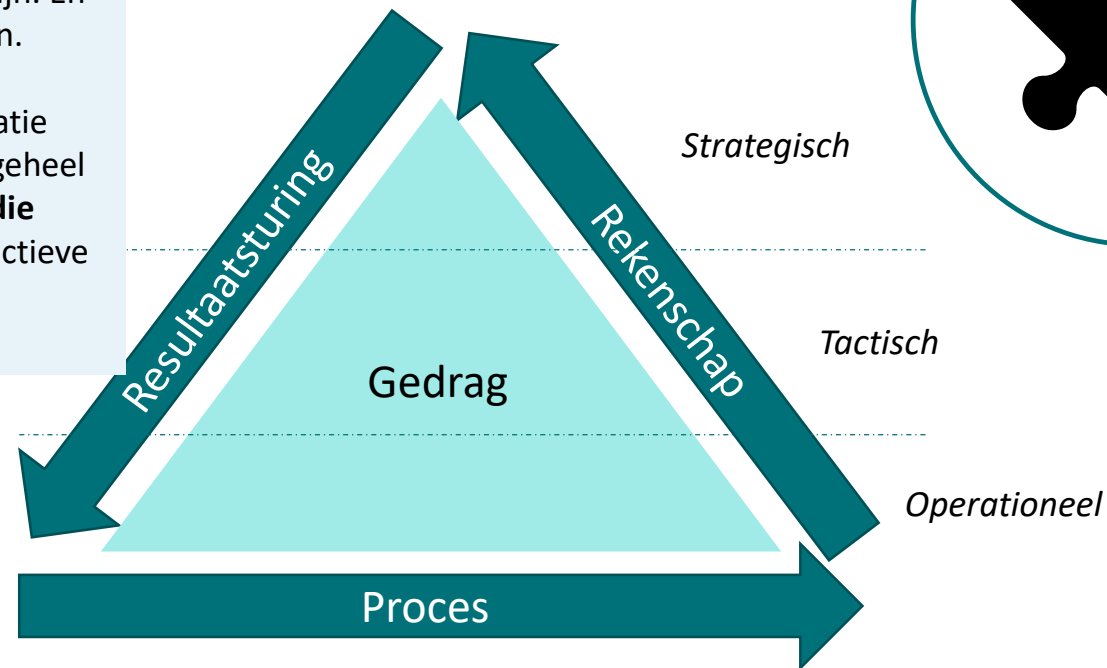


Lean is een managementfilosofie die helpt om de procedures en processen (= spelregels van de organisatie) slim te organiseren

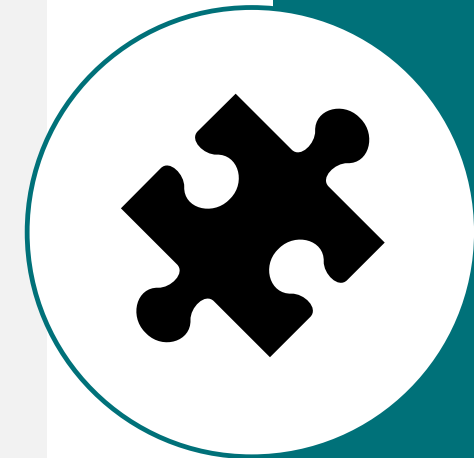
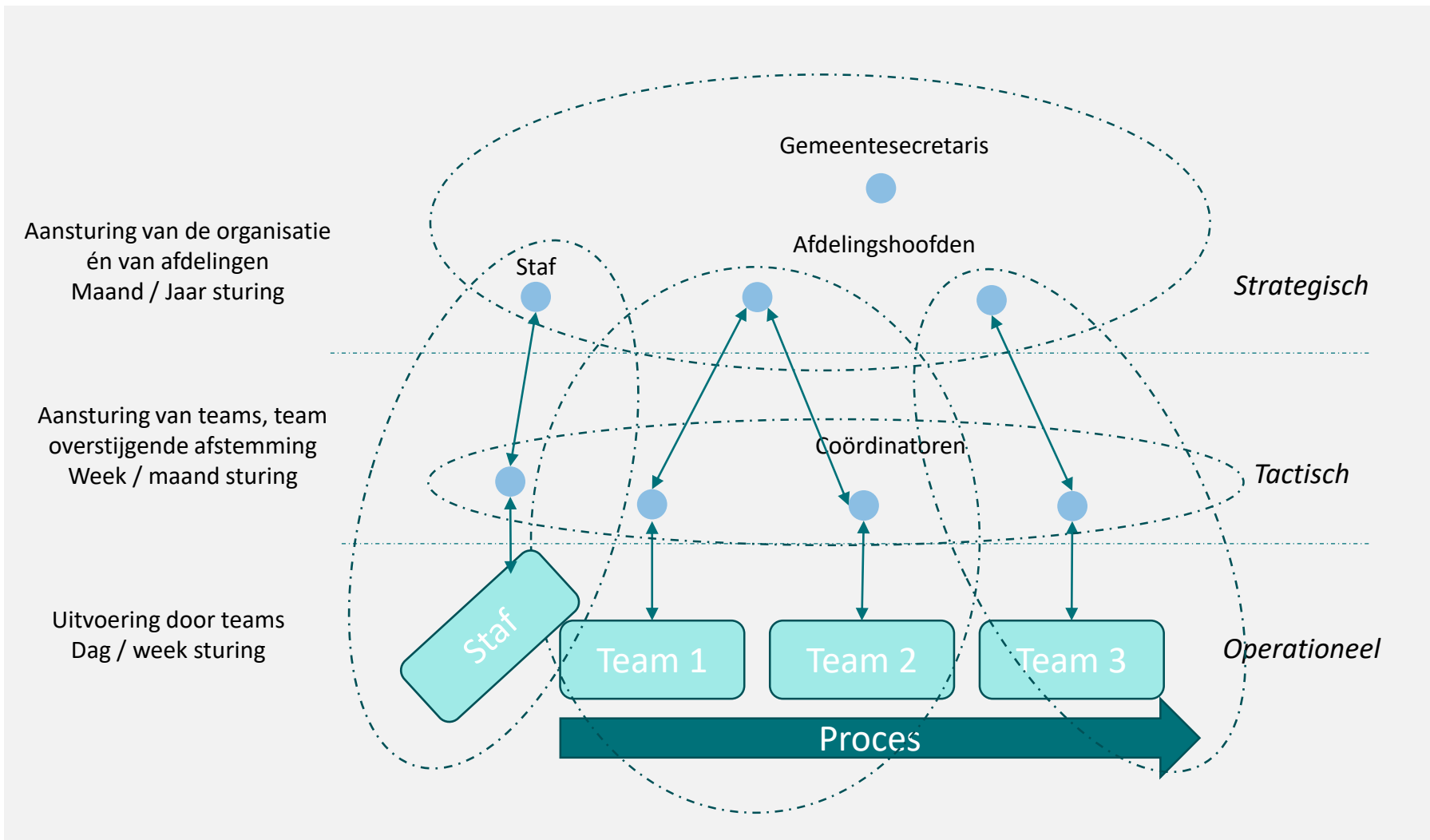
Lean is een managementfilosofie die helpt om verspilling uit processen te halen. Maar alleen met een korter en slimmer **proces**, ben je er nog niet.

Om te komen tot een organisatie waarin men werkt aan het continu verbeteren van prestaties, is ook passende 'besturing' en passend **gedrag** nodig. Daar horen heldere *afspraken* bij waar de diverse niveaus van de organisatie verantwoordelijk voor zijn. En een passende *overlegstructuur*, over afdelingsgrenzen heen.

Besturing gebeurt op alle niveaus. Elke 'laag' in de organisatie heeft een eigen rol. De rollen hebben elkaar nodig om als geheel effectief te kunnen functioneren. **Heldere afspraken over die rolverdeling** helpen om te komen tot een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.



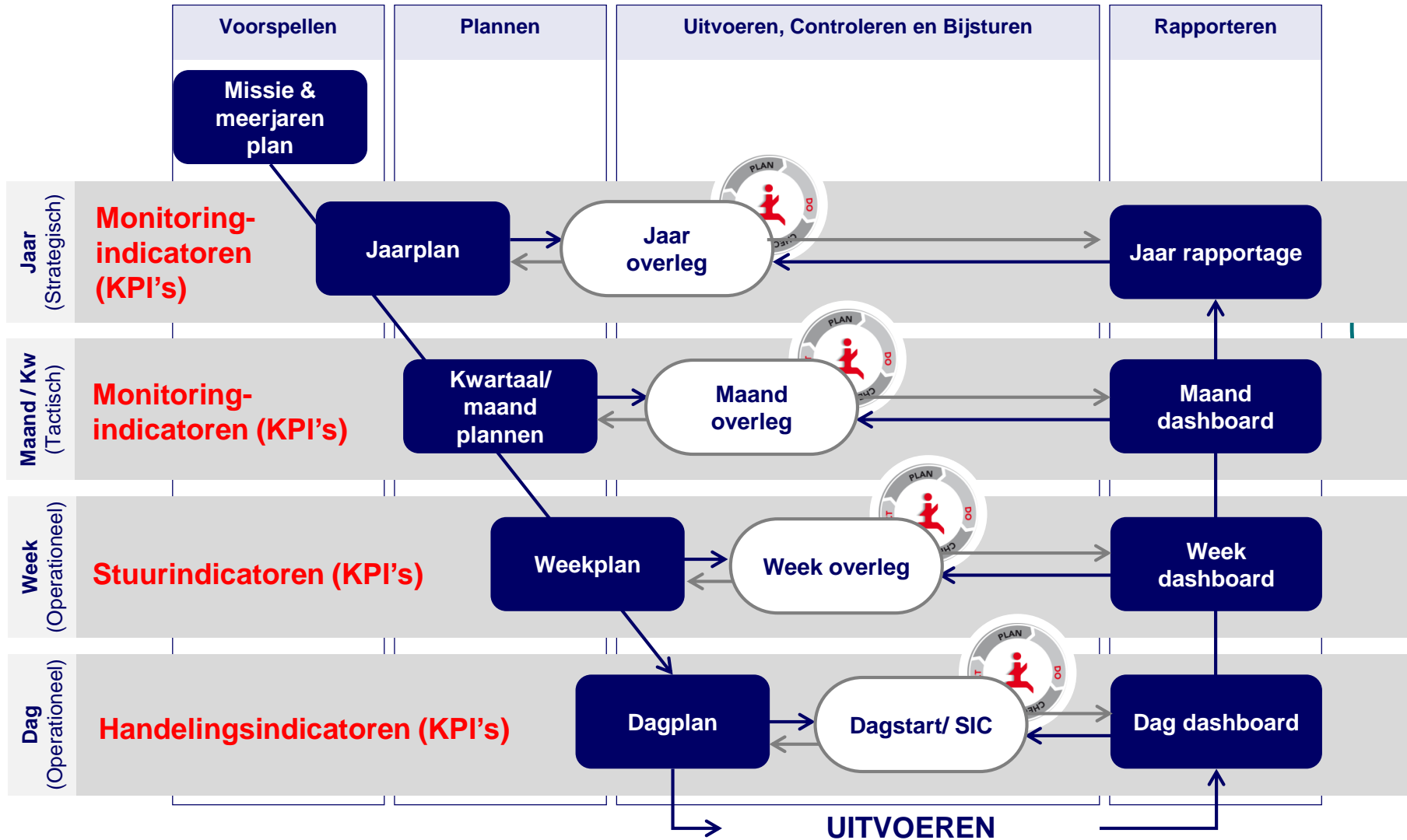
Elke laag in de organisatie heeft eigen aandachtsgebied en rol in de besturing van de organisatie



Ontwikkelingsfases van teams

	Fase	Kenmerken team	Gedrag leidinggevende	Te ontwikkelen samenwerkingcompetenties
	M1 Forming (Zuigeling) <i>Taakvolwassenheid</i>	Los zand, bundeling van individuen, extrinsieke motivatie afhankelijkheid van de leidinggevende / coach. <i>Gericht op eigen taak</i>	Directe aansturing op inhoud en op individu, risico van 'postbode', oplossingsgericht	Luisteren, communiceren, resultaatgerichtheid
	M2 Storming (puber) <i>Taakvolwassenheid</i>	Subgroepjes, uitzoeken van 'zo zijn onze manieren', conflicten. <i>Afstemming van taken gebeurt in subgroepjes</i>	Aansturing op inhoud, druk doende met leggen van aansluitingen.	Feedback (relationele sensitiviteit), onderhandelen, conflicthantering, samenwerken
	M3 Norming (Volwassene) <i>Taakvolwassenheid</i>	Gesloten team, met helderheid in normen: 'wij zijn het leukste team'. Afzetten tegen de rest. Feedback vindt plaats, conflicten worden opgelost. <i>Resultaatverantwoordelijkheid voor het eigen systeem</i>	Druk doende met aansluiting met andere teams / verbinding naar buiten: tijd voor individuen (loopbaan).	Organisatiebewust zijn. Verantwoordelijkheid voor het grotere geheel.
	M4 Performing (partner) <i>Taakvolwassenheid</i>	Open team <i>Resultaatverantwoordelijk en zelfsturend.</i>	Leiderrol bij roerbeurt. Men coacht elkaar.	Visionair zijn. Innoveren. Ondernemerschap.

Plannen met doelen en resultaten en rapportages over resultaten zijn belangrijke elementen in de besturing



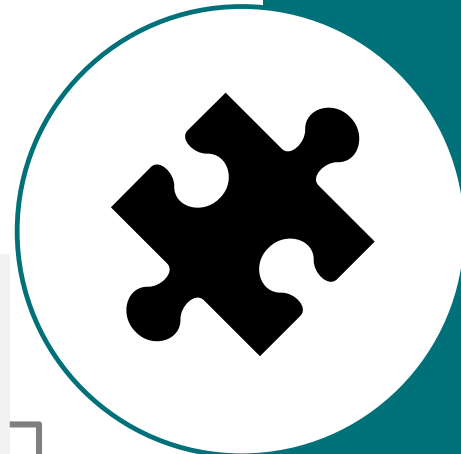
Een 'resultaatgericht management systeem' ondersteunt bij het besturen van de organisatie

R Responsible
A Accountable
C Consulted
I Informed

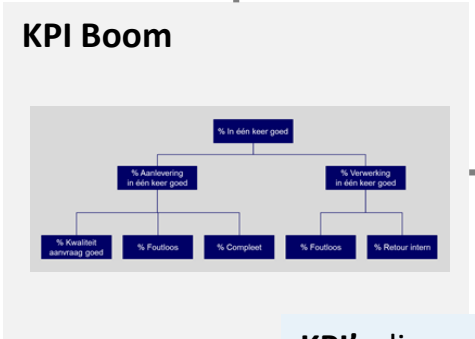
	Responsible	Accountable	Consulted	Informed
% Klantvragen in 1x goed afgehandeld				
% Aanlevering in 1x goed				
% Kwaliteit aanvraag 1x goed				
% Foutloos aangeleverd				
% Compleet aangeleverd				
% Verwerking in 1x goed				
zboos verwerkt				
tour intern				

Vergaderafspraken

Referentiekaart Strategisch overleg Openen Rekening RegioBank



Een **RACI** maakt helder wie waarvoor verantwoordelijk is



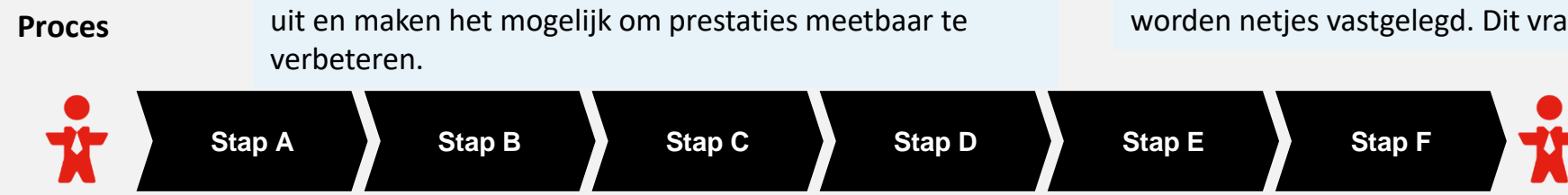
Rapportages



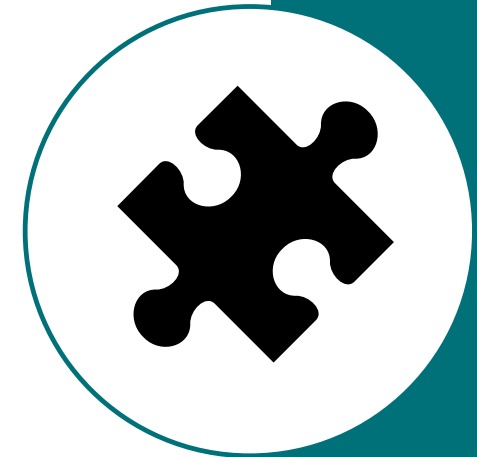
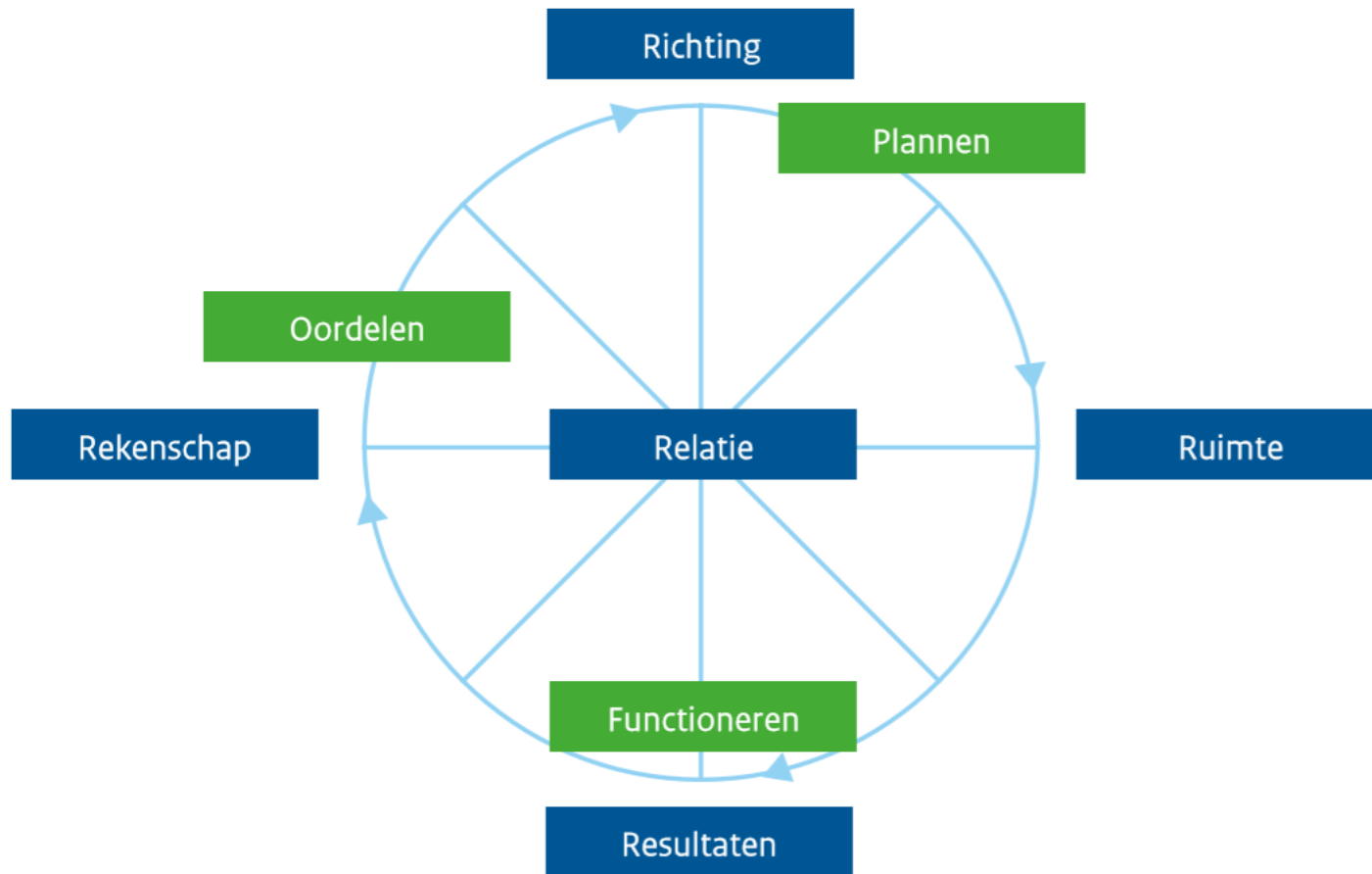
Actie- en besluitenlijst

KPI's dienen om te **monitoren** of een proces goed presteert. Ze drukken **kwaliteit, efficiency** en **effectiviteit** uit en maken het mogelijk om prestaties meetbaar te verbeteren.

In een overleg bespreken **relevante verantwoordelijken** de **procesprestaties** en nemen **acties ter verbetering**. Acties en besluiten worden netjes vastgelegd. Dit vraagt **vergaderdiscipline**.

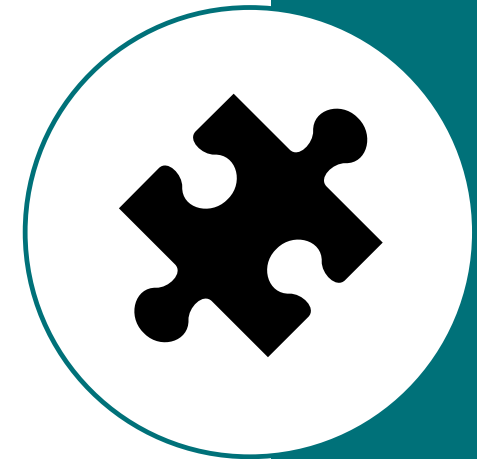
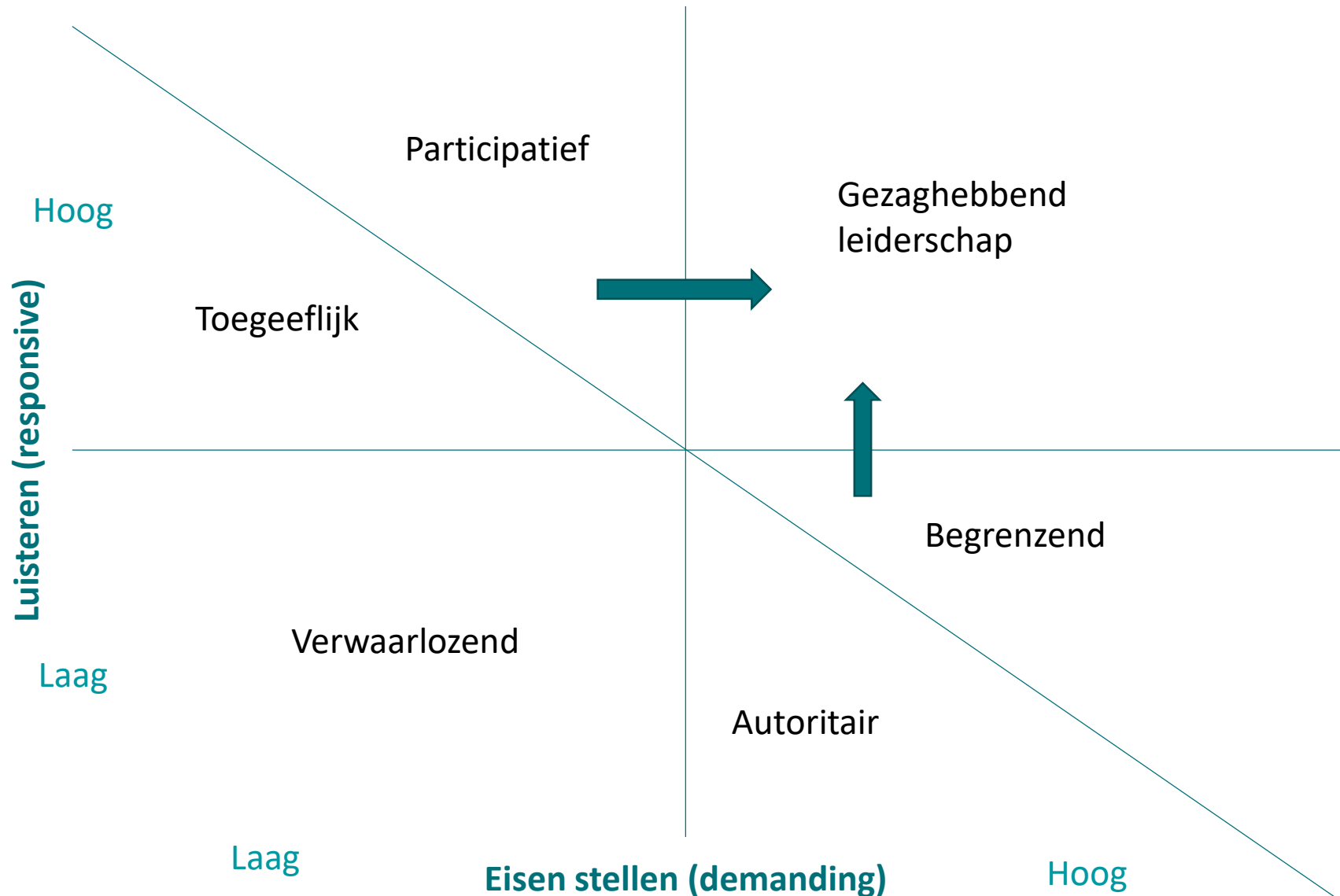


Het 5R leiderschapsmodel geeft een kompas voor het voeren van een effectieve prestatiedialoog



Figuur 6: Het 5R analysemodel en de gesprekscyclus.

'Verwaarloosde organisatie' past inzichten uit orthopedagogiek toe voor goed leiderschap t.b.v. 'groei' in organisaties



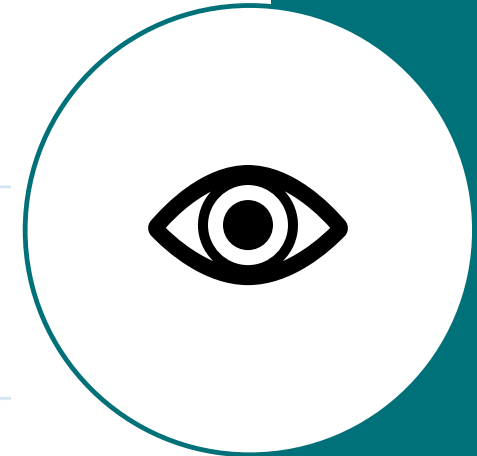
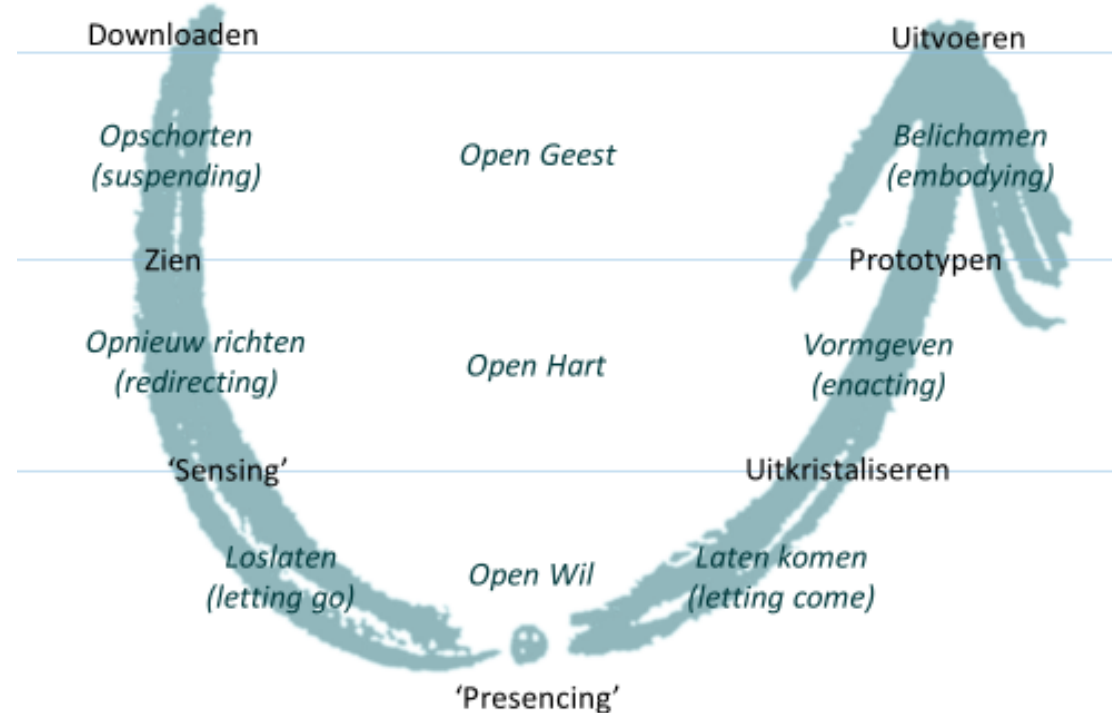
Theory U is een model van wezenlijke vernieuwing

En last but not least: op 3 oktober maakte de werkgroep kennis met het gedachtegoed van Theory U.

Theory U draait om ruimte maken voor wat klaar is om te ontstaan en leidt zo tot wezenlijke vernieuwing. Dit model helpt om uit de 'brandjesblus modus' te komen, 'door de innerlijke plek van waaruit we handelen te verschuiven'.

Het gedachtegoed van Theory U kan worden ingezet als werkvorm, om met een groep (systeem) een vraagstuk te vernieuwen. Deze interventie heeft impact op veel niveaus en geeft deelnemers handvatten om in hun werk, vanuit verbinding, te komen tot daadwerkelijke vernieuwing.

Leiderschap gaat in dit model over ruimte creëren waarbinnen vernieuwing kan plaatsvinden ('holding space').



2 Werkdruk

'Mijn inzicht is dat je werkdruk alleen oplost door te stoppen met rennen. Ik doe mijn best om vaker op een dag wat rustmomenten in te bouwen. Dat is niet zo gemakkelijk, maar wel nodig.'

Wout Brouwershaven



'In mijn agenda staan veel dubbele afspraken. Ik ben actiever geworden in het afzeggen van dingen waar ik eigenlijk niet van ben en ook geen tijd voor heb. Dat is spannend, maar ik krijg eigenlijk alleen maar positieve reacties van collega's als ik helder over mijn keuze communiceer.'

Annet van Zanten



Op basis van de verzameling quotes uit de interviews heeft de werkgroep in fase 1 het vraagstuk rondom de Werkdruk geanalyseerd.

'Werkdruk' is een diffuus thema; het is moeilijk scherp in beeld te brengen. Werkdruk is vooral iets dat mensen *ervaren* en daardoor ook lastig in brede zin op te lossen. Aan de andere kant zijn er ook dingen die je op organisatieniveau kunt verbeteren waardoor de druk minder oploopt – of afneemt.

We hebben daarom een aantal oefeningen gedaan om patronen in beeld te brengen en hypothesen opgesteld over factoren die mogelijk bijdragen aan werkdruk. Dit zijn *hypothesen*, want het lukt nooit om 'de waarheid' rondom dit thema in beeld te brengen.

Op basis van dit rijkere inzicht startten de werkgroep leden met kleine gedragsexperimenten én verzamelden we zgn. 'puzzelstukken' om het vraagstuk van de werkdruk op organisatieniveau aan te kunnen pakken.

Op basis van de quotes uit de interviews oefenden de werkgroepleden met het opsporen van veelvoorkomende patronen

Voorbeelden van veel voorkomende patronen

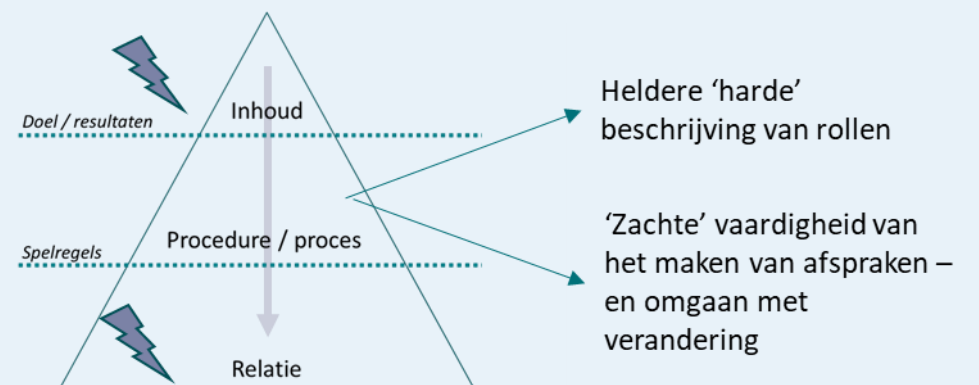


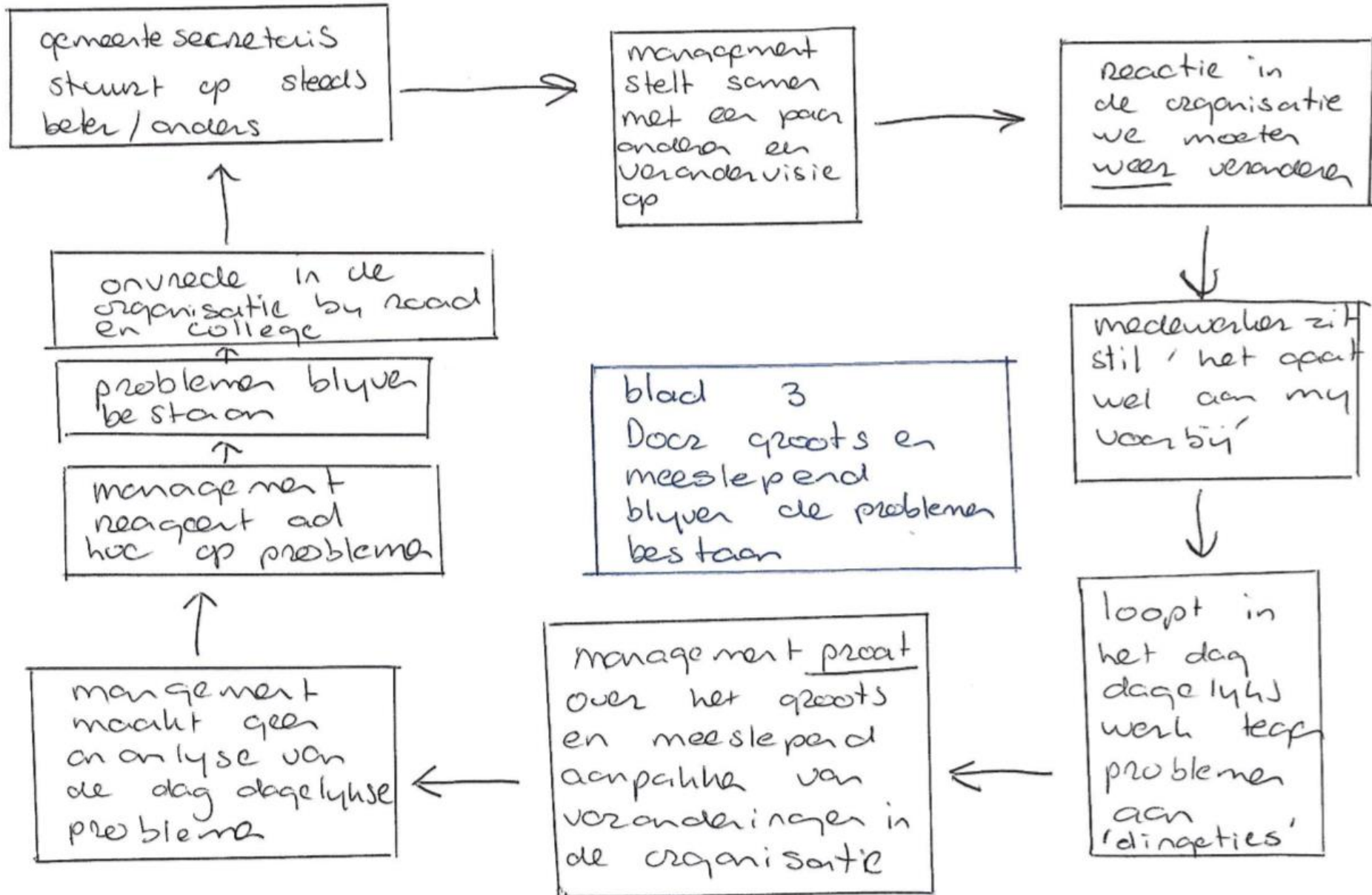
- ‘Hoe meer werkdruk, hoe hoger het ziekteverzuim. Hoe hoger het ziekteverzuim, hoe meer werkdruk’.
- ‘Hoe meer de Raad vraagt, hoe harder de gemeente gaat werken. Hoe harder de gemeente werkt, hoe meer de Raad gaat vragen.’
- ‘Hoe meer veranderinitiatief er genomen wordt, hoe minder er écht verandert. Hoe minder er écht verandert, hoe meer veranderinitiatief er genomen wordt’.
- ‘Hoe minder zelfredzaam het team bij problemen, hoe vaker de coördinator of leidinggevende instapt om het op te lossen. Hoe vaker de coördinator of leidinggevende instapt bij problemen, hoe minder zelfredzaam het team’.

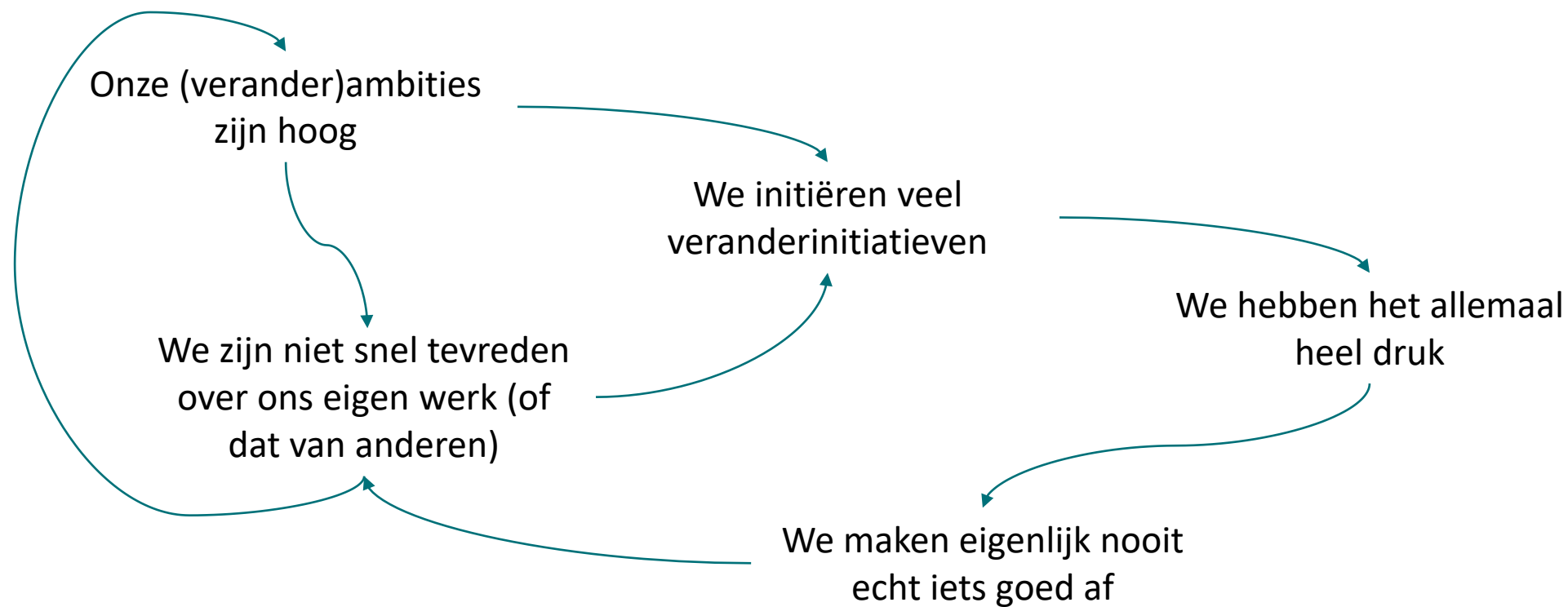
Op basis van deze hypothesen (‘zou het zo kunnen zijn dat...?’) formuleerden de werkgroep leden kleine gedragsexperimenten om tot ander resultaat te komen.

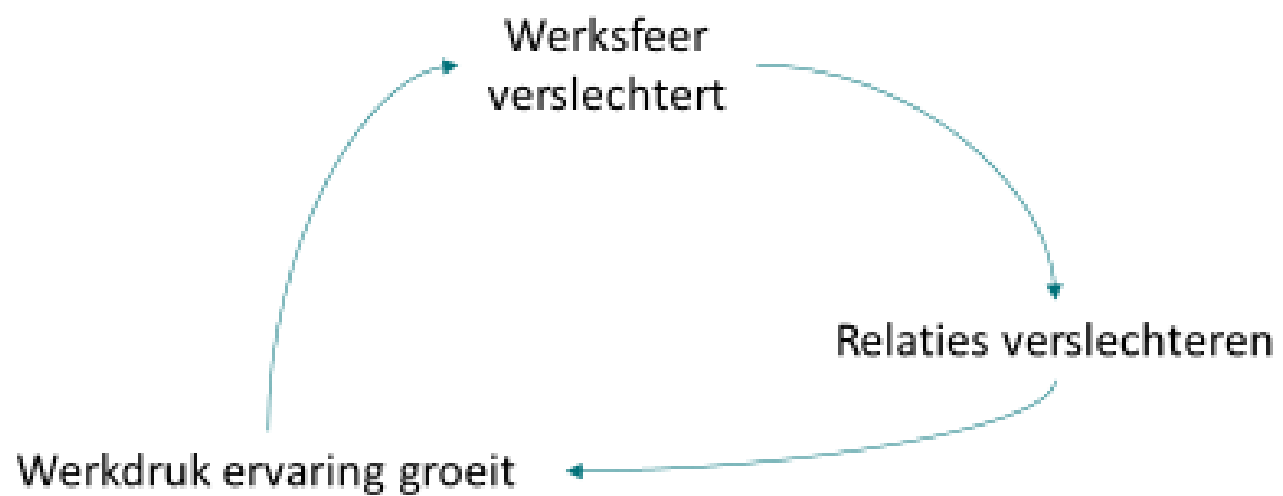
Waar zijn we het over eens

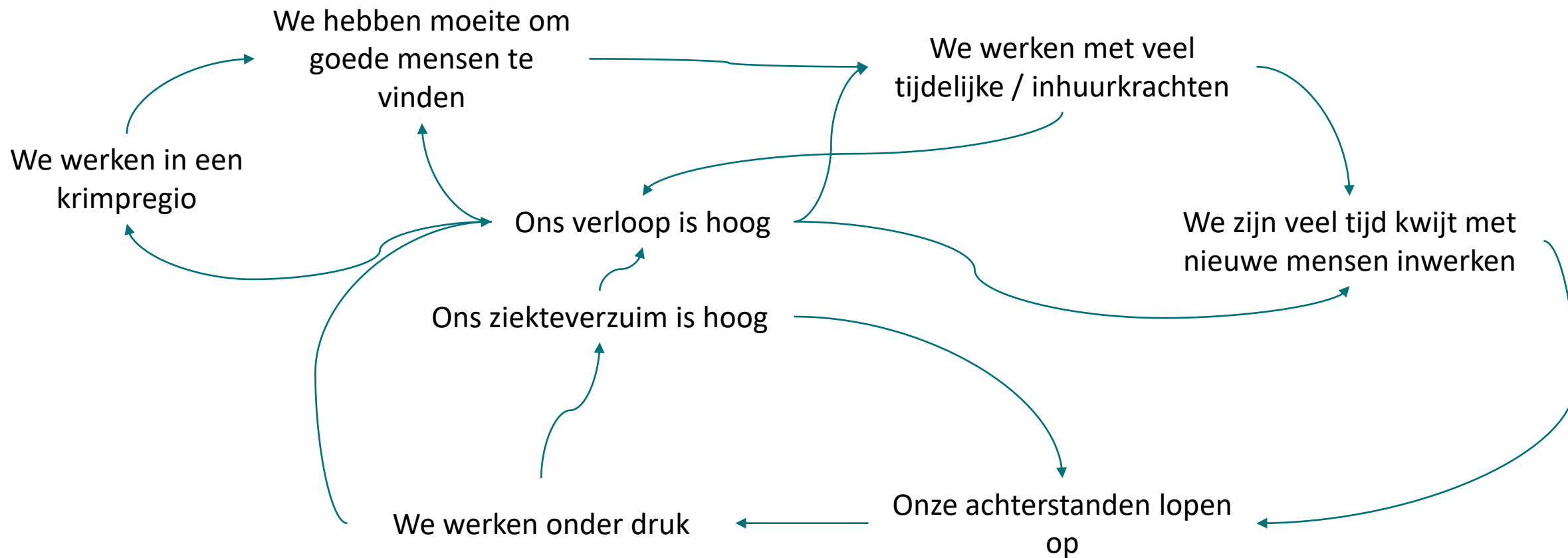
- Werkdruk is subjectief en verschilt per persoon. Én het is iets dat we met elkaar creëren.
- Hoe harder we lopen, hoe drukker we het krijgen.
- Meer helderheid en betere afspraken over de rollen gaat ons helpen.
 - Rollen van leidinggevenden, coördinatoren i.r.t. het team.
 - Ook de samenwerking staf / lijn speelt een rol.



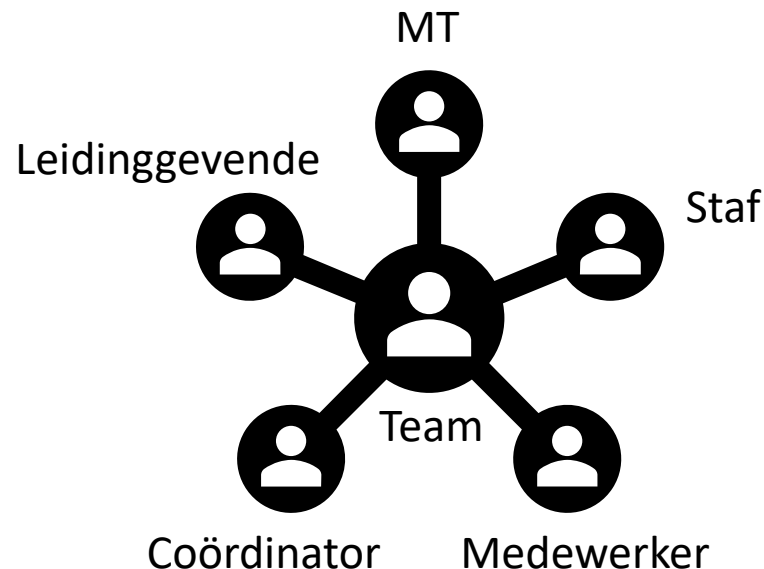








3 Rollen



‘Wat wordt hier toch veel naar elkaar gewezen!’ hoorde ik vaak in de gesprekken die ik voerde.

Heel logisch, dacht ik dan.

Er is in een organisatie namelijk altijd sprake van een onderlinge afhankelijkheid. De verschillende rollen in de organisatie hebben elkaar nodig om op een goede manier te kunnen functioneren.

Voor goed functioneren zijn team, coördinator, leidinggevende en staf afhankelijk van elkaar.

Een belangrijke ontwikkelrichting voor de gemeente Schouwen Duiveland is het vernieuwen en verscherpen van de definitie van de rollen in de organisatie. Als de rollen scherper gedefinieerd zijn, wordt het mogelijk om van daaruit een betere samenwerking te vinden.

Let wel op die laatste toevoeging. **Met een nieuwe rolbeschrijving alleen gaat er nog niets beter.** Al is het alleen al omdat een rolbeschrijving niet hét antwoord geeft op ‘hoe het moet’. Het blijft essentieel om in de praktijk op een effectieve manier met elkaar in gesprek te zijn en samen te werken, met oog voor de waarde van onderlinge verschillen. Het vraagt van iedereen *samenwerking* om elkaar te vinden en samen tot goed resultaat te komen.

Rol van coördinator

De werkgroep constateert dat veel factoren een rol spelen in het vraagstuk van de rolinvulling van de coördinator.

Die veelheid aan factoren is een verklaring voor de diversiteit van rolinvulling binnen de organisatie.

De werkgroep constateert ook dat deze diversiteit mogelijk leidt tot **onduidelijkheid**, wat een **bron van potentiële spanning & conflict** kan zijn. Wat vervolgens van invloed is op de ervaren werkdruk.

Ontwikkelstappen:

1. Verscherpen van de rol
2. Afspraken maken
3. Ontwikkelen

De werkgroep constateert verder dat er in de praktijk ook sprake kan zijn van een **mismatch** in deze factoren.

Formele rolbeschrijving

De gemeente kent 2 soorten coördinatoren:

1. Medewerker die het werk coördineert
2. Medewerker die het werk coördineert + en meewerktaken heeft

Invulling van de rol (gedrag)

1. Coördineert vooral
2. Werkt mee en coördineert sommige taken
3. Coördineert en stapt soms in om problemen op te lossen

'Werkcontext' verschilt per afdeling en stelt andere eisen aan de rol:

- Het type werk van de afdeling
- Mate van politieke druk
- De opdracht van de afdeling
- De mate van professionele ontwikkeling (digitalisering, processen op orde, etc.)

Functiewaardering

De rol van coördinator is een module bovenop de reguliere functie.

De kenmerken van de persoon die de rol invult

- Bezit persoon de competenties en vaardigheden?
- Is er een persoonlijke en professionele match met het werk en met het team?

Verwachtingen van het team

- Zijn verwachtingen t.a.v. samenwerking en rolinvulling over en weer voldoende helder uitgesproken en afgesproken?

Bevoegdheid niet altijd helder

- Bijv. in sommige teams verzorgt de coördinator P-taken, in andere teams niet.
- Er is geen eenduidig systeem om bevoegdheden af te spreken en vast te leggen.

Niveau van teamontwikkeling

M1 M2 M3 M4

Niveau waarop een team functioneert vraagt specifieke benadering van de coördinator en afdelingshoofd

Kwaliteit van onderlinge samenwerking

- Coördinator – team
- Coördinatoren onderling
- Coördinatoren & leidinggevende met team

De Werkgroep ziet verbeterpotentieel als het gaat om:

1 Verscherpen van de rol van coördinator:

- Is de hybride vorm, waarbij een coördinator ook inhoudelijk meewerkt, wel wenselijk?
- Zou de rol een formele functie moeten worden? Wat betekent dit voor functiewaardering?

2 Afspraken maken:

- Op afdelingsniveau helderder afspreken van rollen en bevoegdheden op de diverse PIOFACH taken, middels een RACI
- Verwachtingen uitspreken

3 Ontwikkelen:

- Invulling van de verscherpte rol
- Verder ontwikkelen van teamcoachvaardigheden t.b.v. teamontwikkeling
- Teamcoaching van afdelings-MTs t.b.v. versterken samenwerking

Rol van coördinator

Formele rolbeschrijving

De gemeente kent 2 soorten coördinatoren:

1. Medewerker die het werk coördineert
2. Medewerker die het werk coördineert + en meewerktaken heeft



Invulling van de rol (gedrag)

1. Coördineert vooral
2. Werkt mee en coördineert sommige taken
3. Coördineert en stapt soms in om problemen op te lossen



'Werkcontext' verschilt per afdeling en stelt andere eisen aan de rol:

- Het type werk van de afdeling
- Mate van politieke druk
- De opdracht van de afdeling
- De mate van professionele ontwikkeling (digitalisering, processen op orde, etc.)

Functiewaardering

De rol van coördinator is een module bovenop de reguliere functie.



De kenmerken van de persoon die de rol invult

- Bezit persoon de competenties en vaardigheden?
- Is er een persoonlijke en professionele match met het werk en met het team?



Verwachtingen van het team

- Zijn verwachtingen t.a.v. samenwerking en rolinvulling over en weer voldoende helder uitgesproken en afgesproken?



Bevoegdheid niet altijd helder

- Bijv. in sommige teams verzorgt de coördinator P-taken, in andere teams niet.
- Er is geen eenduidig systeem om bevoegdheden af te spreken en vast te leggen.



Niveau van teamontwikkeling

M1 M2 M3 M4

Niveau waarop een team functioneert vraagt specifieke benadering van de coördinator en afdelingshoofd



Kwaliteit van onderlinge samenwerking

- Coördinator – team
- Coördinatoren onderling
- Coördinatoren & leidinggevende met team



Uit de interviews kwamen beelden t.a.v. het leiderschap in de organisatie

Er lijken 2 soorten afdelingshoofden te zijn:

1. Geeft vooral leiding aan mensen
2. Geeft vooral leiding aan inhoud

De organisatie heeft **geen gedeeld 'kader' dat richting geeft aan de invulling van het leiderschap** in de organisatie.

Er werd in de gesprekken vaak geklaagd dat 'er geen tijd is', voor het maken van een ontwikkelstrategie of structurele deskundigheidsontwikkeling.

De **span of control** van leidinggevendenden is hoog.

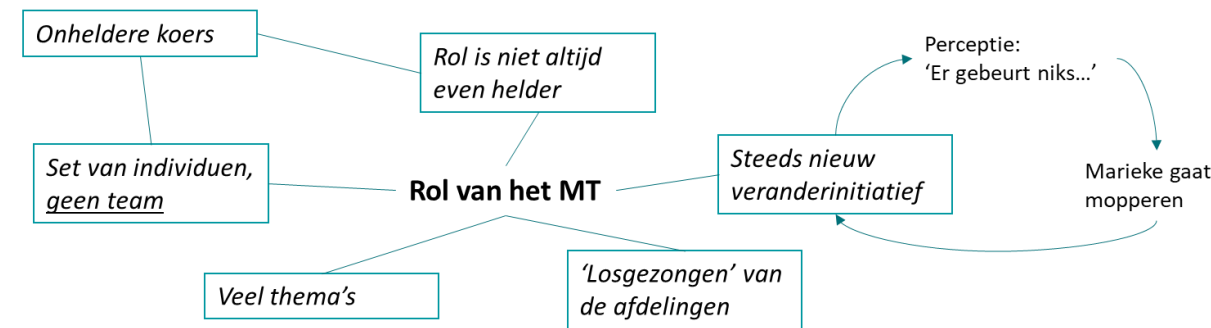
Niet alle leidinggevendenden geven de **p-taak prioriteit**. Hierdoor spreken sommige medewerkers hun leidinggevende nauwelijks. Dit geeft een risico op verwaarlozing.


Sommige **beslissingen liggen lang te wachten op goedkeuring** van een afdelingshoofd. Bijvoorbeeld beslissingen rondom de inhuur of aanname van personeel. Dit zorgt voor vertraging en voor werkdruk.


De koers van het MT wordt al onhelder ervaren


Er zijn verschillende wisselingen geweest in het MT. Het MT functioneert nog niet als team.


Er is veel veranderinitiatief en regelmatig de vraag naar samenhang en wat het oplevert (resultaten??)




Verscherping van de rolbeschrijving van leidinggevendenden 


Ontwikkeling van een gedeeld leiderschapskader 

P-taken en bevoegdheden prioriteren en helder beleggen 

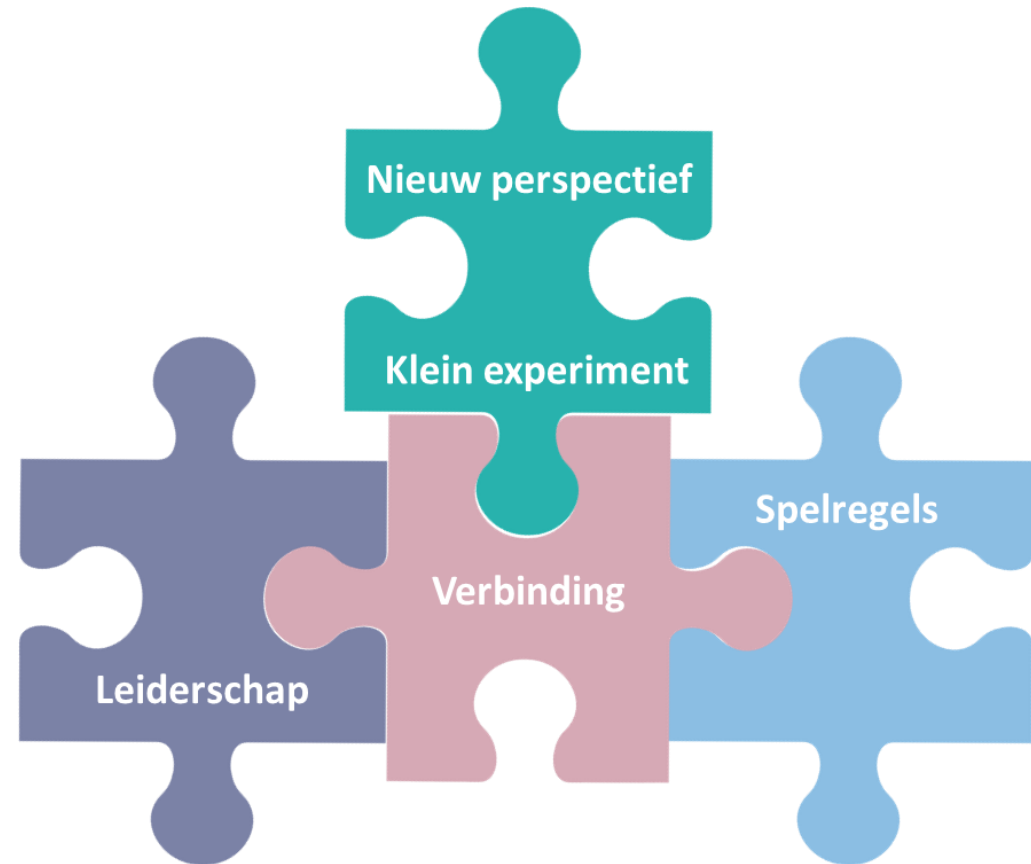
Procesoptimalisatie op knellende processen die veel tijd en energie kosten 

Ontwikkeling strategisch leiderschap 

Teamontwikkeling MT 

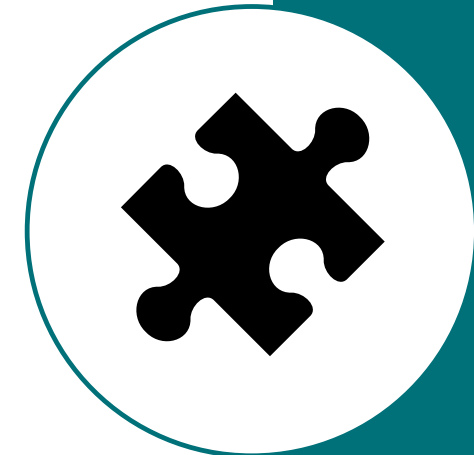
Leiding geven aan verandering (i.c.m. capaciteitsmanagement) 

4 Puzzelstukken



	INSPANNING	WERKDRUK	ROLLEN
	1 - LAAG 5 - HOOG	1 - LAAG 5 - HOOG	1 - LAAG 5 - HOOG
NIEUW PERSPECTIEF - KLEIN EXPERIMENT			
Systemisch kijken - cirkel van invloed - circulair denken - patronen opsporen - pygmalion effect (self fulfilling prophecy) - Overtuiging opsporen en vervangen	5555	5555	54355
Drama en Winnaar driehoek - Oefenen met herkennen en bij drama winnaargedrag kiezen	13521	54355	54153
SPELREGELS - HARD			
Verscherpen van de beschrijving rollen leidinggevende, coordinator, staf, medewerker, team	13413	54335	55535
Verscherpen rol strategisch, tactisch, operationeel niveau	14433	14254	54553
Procesoptimalisatie van knelpunten met Lean	54232	14555	12555
Bevoegdheden PIOFACH vastleggen in RACI	13511	54555	54555
Bevoegdheden per proces vastleggen in RACI	13211	53555	54555
Besluit m.b.t. 'hybride coordinator'	12531	53231	54531
Besluit m.b.t. functiewaardering coördinator	14531	52151	52111
Doorlooptijd van vacatureproces verkorten	12113	13534	11124
Generiek inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers verbeteren	12111	14435	13132
Het steeds opnieuw inwerken van personeel terugdringen			
Verhogen van 'in één keer goed'	5351	5553	1155
Leiderschap			
Ontwikkeling gedeeld leiderschapskader	5432	5555	5555
Ontwikkeling strategisch leiderschap	5554	5554	5555
Teamontwikkeling MT	1453	5452	5352
P-taak prioriteren	1343	5553	5453
Versterking van het strategisch leiderschap (MT)	5554	5554	5555
Versterking van het tactisch management (binnen en tussen afdelingen)	5535	5555	5555
Versterking van operationeel management (werkproces)	5452	5555	5555
Versterking van het effectief leiding geven aan verandering	5555	5555	5555
SPELREGELS / VERBINDING			
Afspraken maken over spelregels	55455	55455	55555
Effectief in gesprek zijn over verschil van inzicht invulling spelregel	14551	54555	55555
Leidinggeven aan ontwikkeling van spelregels	55553	54555	54555
Effectief overleg over procesbesturing	54551	55455	53355
Teamcoaching op functioneren afdelings MT's om te groeien in teamvolwassenheid	53531	53353	54553
Teamcoachingrol nadrukkelijker op de agenda van leidinggevende en coördinator. Afspreken wie daarin welke rol heeft.	15531	55355	54553
VERBINDING			
Theory U voor teams	1111	1355	1152
Stoppen met rennen, rust inbouwen in de dag	1455	5355	1152
Met waar ben ik écht van: agendamanagement, belangrijke zaken eerst, nee zeggen, persoonlijk leiderschap	1455	5355	1155
Op moment van drukte gelijkwaardig afspraken maken over wat écht belangrijk is, timing, kwaliteit, etc.	1555	5555	1255
Meer positieve aandacht voor elkaar	1153	5355	1153
Meer aandacht voor goed werk en wat goed gaat	1253	5355	1153
Versterken van de gezamenlijkheid: we doen het samen	1331	5455	1455

Inspanning x Impact Matrix



Tijdens de werksessie van 16 oktober, maakte de werkgroep van alle puzzelstukken een inspanning / impact matrix om focus aan te brengen in de ontwikkelaanpak.

Werkgroep leden gaven elk puzzelstuk een score voor de inspanning die het kost om dit puzzelstuk te introduceren en de impact die het maakt op het thema 'werkdruk' en op het thema 'rollen'. De diverse puzzelstukken zijn voor beide thema's van een score voorzien.

		IMPACT				
		HOOG	MIDDEL	LAAG		
INSPANNING	LAAG (1 en 2)	Theory U voor teams	1	Doorlooptijd van vacatureproces verkorten		
		Drama en Winnaar driehoek - Oefenen met herkennen en bij drama winnaargedrag kiezen		Generiek inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers verbeteren		
		Versterken van de gezamenlijkheid: we doen het samen		Besluit m.b.t. 'hybride coordinator'		
		Verscherpen van de beschrijving rollen leidinggevende, coordinator, staf, medewerker, team				
		Bevoegdheden per proces vastleggen in RACI Bevoegdheden PIOFACH vastleggen in RACI				
	MIDDEL (3)	Effectief in gesprek zijn over verschil van inzicht invulling spelregel	2	Verscherpen rol strategisch, tactisch, operationeel niveau		
		Teamcoachingrol nadrukkelijker op de agenda van leidinggevende en coordinator. Afspreken wie daarin welke rol heeft.		Besluit m.b.t. functiewaardering coördinator		
		Meer positieve aandacht voor elkaar				
		P-taak prioriteren				
		Meer aandacht voor goed werk en wat goed gaat				
HOOG (4 en 5)	Procesoptimalisatie van knelpunten met Lean					
	Teamontwikkeling MT					
	Teamcoaching op functioneren afdelings MT's om te groeien in teamvolwassenheid					
	Ontwikkeling gedeeld leiderschapskader					
	Versterking van operationeel management (werkproces)					
	Op moment van drukte gelijkwaardig afspraken maken over wat écht belangrijk is, timing, kwaliteit, etc.					
	Versterking van het tactisch management (binnen en tussen afdelingen)					
	Systemisch kijken - cirkel van invloed - circulair denken - patronen opsporen					
	- pygmalion effect (self fulfilling prophecy) - Overtuiging opsporen en vervangen					
	Versterking van het effectief leiding geven aan verandering					
	Effectief overleg over procesbesturing					
	Leidinggeven aan ontwikkeling van spelregels					
	Afspraken maken over spelregels					
	Ontwikkeling strategisch leiderschap					
	Versterking van het strategisch leiderschap (MT)					
Verhogen van 'in één keer goed'						
Stoppen met rennen, rust inbouwen in de dag						
Agendamangement, belangrijke zaken eerst, nee zeggen, persoonlijk leiderschap						

WERKDRUK

De inspanning en impact matrix helpt om focus aan te brengen op het moment dat er veel verbeterideeën zijn. De werkgroep heeft de puzzelstukken voorzien van een score: hoeveel impact maakt het op de werkdruk (ten positieve) en hoeveel inspanning kost het om dit puzzelstuk te introduceren. Van vrijwel alle puzzelstukken verwachten zij een 'hoge impact' op de werkdruk. Sommige puzzelstukken kosten meer inspanning dan anderen, verwacht de werkgroep.

		IMPACT			
		HOOG	MIDDEL	LAAG	
INSPANNING	LAAG (1 EN 2)	Drama en Winnaar driehoek - Oefenen met herkennen en bij drama winnaargedrag kiezen			Doorlooptijd van vacatureproces verkorten
		Besluit m.b.t. 'hybride coordinator'			Generiek inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers verbeteren
		Versterken van de gezamenlijkheid: we doen het samen			Theory U voor teams
		Verscherpen van de beschrijving rollen leidinggevende, coordinator, staf, medewerker, team			
		Bevoegdheden per proces vastleggen in RACI Bevoegdheden PIOFACH vastleggen in RACI			
	MIDDEL (3)	Effectiever in gesprek zijn over versnelling van inzicht invulling spelregels		Meer positieve aandacht voor elkaar	Besluit m.b.t. functiewaardering coördinator
		Teamcoachingrol nadrukkelijker op de agenda van leidinggevende en coordinator. Afspreken wie daarin welke rol heeft.		Meer aandacht voor goed werk en wat goed gaat	
		Teamcoaching op functioneren afdelings MT's om te groeien in teamvolwassenheid			
		Verscherpen rol strategisch, tactisch, operationeel niveau			
		P-taak prioriteren Teamontwikkeling MT			
	HOOG (4 EN 5)	Procesoptimalisatie van knelpunten met Lean			
		Ontwikkeling gedeeld leiderschapskader			Stoppen met rennen, rust inbouwen in de dag
		Versterking van operationeel management (werkproces)			
		Versterking van het tactisch management (binnen en tussen afdelingen)			
		Versterking van het effectief leiding geven aan verandering			
	Afspraken maken over spelregels				
	Ontwikkeling strategisch leiderschap				
	Versterking van het strategisch leiderschap (MT)				
	Leidinggeven aan ontwikkeling van spelregels				
	Systemisch kijken - cirkel van invloed - circulair denken - patronen opsporen - pygmalion effect (self fulfilling prophecy) - Overtuiging opsporen en vervangen				
	Effectief overleg over procesbesturing				

1

2

ROLLEN

Dezelfde puzzelstukken hebben we gecategoriseerd voor het thema invulling van de 'rollen'.

Het doen van deze oefening was er op gericht om eens kennis te maken met de manier van werken.

De diverse puzzelstukken die benoemd zijn in dit document, zijn gegroepeerd in 4 hoofdcategorieën.

Dit vormt samen de vier ontwikkelthema's waar de gemeentelijke organisatie van Schouwen Duiveland in kan groeien.

'Verbinding' vormt de verbindende schakel.

De volgende slides tonen een aanzet voor een ontwikkelaanpak. Deze aanzet wordt concreet gemaakt in de managementsessie van 4 november en in de periode daarna.

5 Aanpak

- Teamontwikkeling MT naar strategisch leiderschap
- Ontwikkeling gedeeld leiderschapskader



Ingrediënten voor het vervolgproces

Aanpak waarin:

- De juiste mensen de juiste dingen doen.
- We gedurende het proces een focus op inhoudelijk resultaat (bijv. opleveren van nieuwe rolbeschrijvingen en raci's), combineren met de ontwikkeling van nieuw gedrag.
- Balans tussen snel actie (in de vorm van kleine gedragsexperimenten) en samenhangende, goed getimedde interventies die zorgen voor structurele en diepgaande vernieuwing
- Goede afweging van inspanning en impact
- De organisatie zelf nieuwe betekenis geeft aan thema's en zo een nieuwe toekomst.

In dialoog met MT 4 november aanvullen en aanscherpen: hoe gaat het vervolg van het ontwikkelproces er uit zien?

	accountable <i>eindverantwoordelijk</i>	responsible <i>voert uit</i>	consulted <i>adviseert</i>	informed <i>wordt geïnformeerd</i>
Ontwikkeling van Werkdruk en Rollen	Marieke van den Heuvel		Evelien Hennevelt	
Leiderschap				
Teamontwikkeling MT	Marieke van den Heuvel	Evelien Hennevelt	Supervisor	
Ontwikkeling leiderschapskader	Saskia Machielse		Evelien Hennevelt	
Spelregels				
Verscherpte beschrijving Rollen in de organisatie	Gert Jan Benou		Evelien Hennevelt	
Herintroductie van LEAN	Wilfried Bruijzeels	Johan Walpot	Evelien Hennevelt	
Nieuw perspectief, klein experiment				
Interventies die ten positieve bijdragen aan ervaring van werkdruk en onderlinge verbinding				
Verbinding				
Positieve aandacht voor elkaar, vanuit ontspanning samenwerken				

OPDRACHT: Teamontwikkeling MT

Opdrachtformulering

...
...

Doel

- ...
- ...

Kritieke succesfactoren

- ...
- ...

Resultaten

- Rolbeschrijving van het MT
- ...
- ...

Rollen, taken, resultaten

Rol	Taken	Resultaten
Opdrachtgever Marieke vd Heuvel		- Opdrachtformulering
MT lid		- Persoonlijk leerplan - Rolbeschrijving van het MT
Facilitator	Opstellen en begeleiden van de aanpak	- Plan van aanpak - Programma per sessie

Voorstel Teamontwikkeling MT

	1 Ontwikkelrichting bepalen	2 ...	3 ...
<i>activiteiten</i>	<p><i>4 november:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Overdragen van de bevindingen van de werkgroep aan het MT<input type="checkbox"/> Wat vraagt dit aan ontwikkeling van ons als MT? <p><i>Rol van het MT bepalen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 1 dag met Theory U om de ingrediënten van de rol van het MT op te halen		
<i>resultaten</i>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Functionele analyse voor teamontwikkeling MT<input type="checkbox"/> Ingrediënten van de rol van het MT		

OPDRACHT: Ontwikkelen leiderschapskader

Opdrachtformulering

...
...

Doel

- ...
- ...

Kritieke succesfactoren

- ...
- ...

Resultaten

- Rolbeschrijving van het MT
- ...
- ...

Rollen, taken, resultaten

Rol	Taken	Resultaten
Opdrachtgever Marieke vd Heuvel		- Opdrachtformulering
Opdrachtnemer Saskia Machielse		- Aanpak

OPDRACHT: Verscherpen rollen in de organisatie

Opdrachtformulering

...
...

Doel

- ...
- ...

Kritieke succesfactoren

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

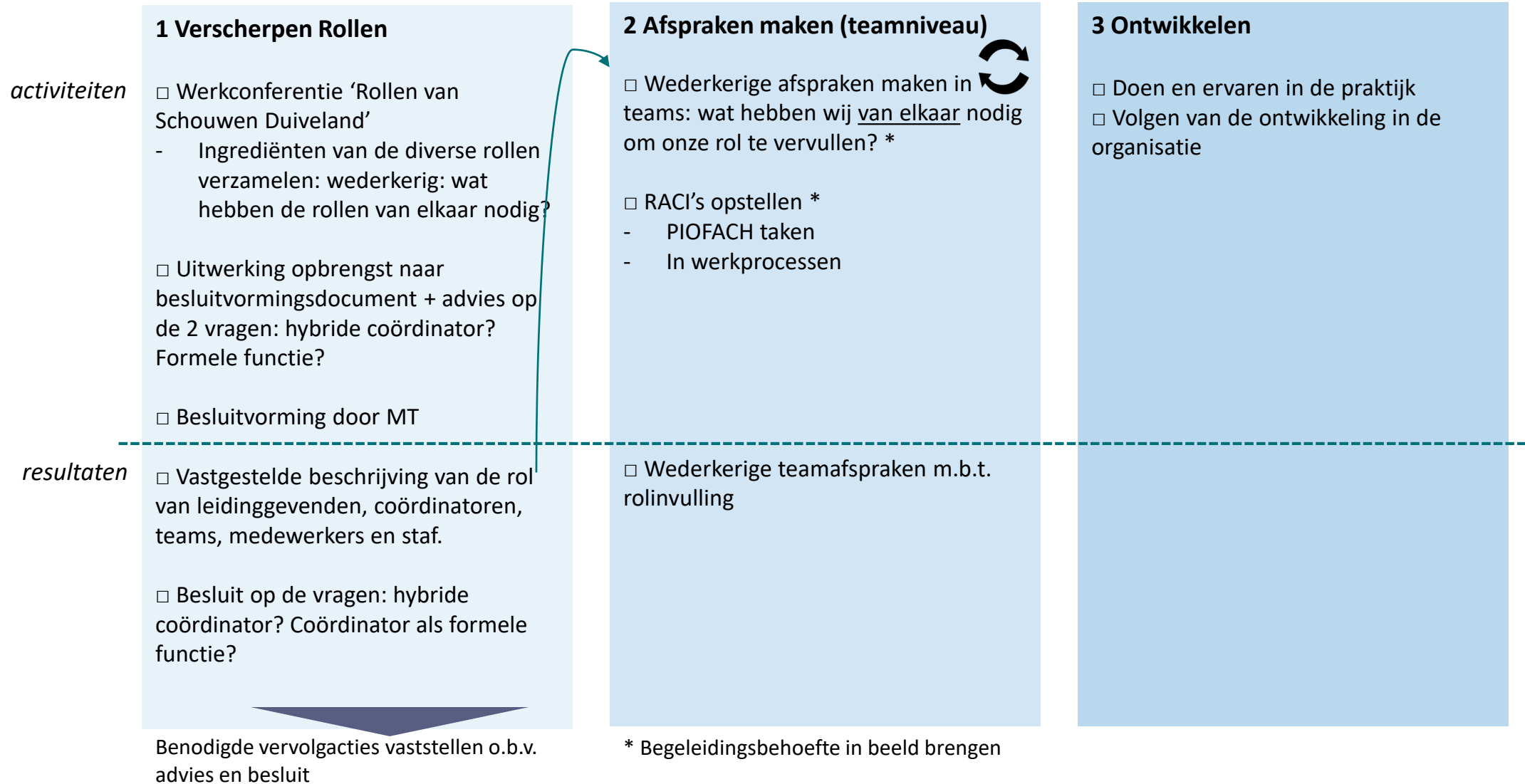
Resultaten

- Beschrijvingen van de diverse rollen in de organisatie:
 - Leidinggevende
 - Coördinator
 - Medewerker
 - Staf
 - College
 - Raad
- Besluit w.b.t. de rol van de coördinator (zie sheet 36)
- RACI per afdeling PIOFACH taken

Rollen, taken, resultaten

Rol	Taken	Resultaten
Opdrachtgever Gert Jan Benou (A)	- Opdrachtformulering

Verscherping van de rollen, afspraken maken, bevoegdheden in RACI vastleggen



OPDRACHT: Herintroductie van LEAN

Opdrachtformulering

...
...

Doel

- ...
- ...

Resultaten

- RACI per proces
- ...
- ...

Kritieke succesfactoren

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Rollen, taken, resultaten

Rol	Taken	Resultaten
Opdrachtgever Wilfried Bruijzeels (A)	- Opdrachtformulering

Ontwikkelen leiderschapskader

	1 Inspiratie opdoen	2 Focus aanbrengen	3 Ontwikkelen
<i>activiteiten</i>	<ul style="list-style-type: none">□ Inspiratie:<ul style="list-style-type: none">- case leiderschap bij KPN- 5R leiderschapsmodel gemeente Den Haag	<ul style="list-style-type: none">□ Gedeeld kader voor leiderschap kiezen + aanpak maken□ Besluitvorming MT	<ul style="list-style-type: none">□ Opnemen in teamcoaching t.b.v. strategisch leiderschap en team functioneren□ In de praktijk, in dialoog invulling geven aan het leiderschapskader
<i>resultaten</i>		<ul style="list-style-type: none">□ Functionele analyse voor teamontwikkeling MT□ Gedeeld kader voor leiderschap in de organisatie	<ul style="list-style-type: none">□ MT en afdelings-MT's die groeien in samenwerken en leidinggeven

Ontwikkellijn 'nieuw perspectief, klein experiment'

Van drama naar winnaar driehoek

Workshop om te leren uit de dramadriehoek te komen
0,5 dag

RACI opstellen

Workshop om te leren hoe je een RACI opstelt
2-3x 0,5 dag

Systemisch kijken & Patronen

Workshop systemisch kijken: patronen herkennen waarmee betrokkenen met elkaar een vraagstuk in stand houden
1 dag

Effectief overleg t.b.v. procesbesturing

Training voor het ontwerpen en voeren van effectief overleg
1 dag

Energiebronnen / werkstressoren in beeld

Workshop op basis van werk van Bakker & Schaufeli
0,5 dag

Opfriscursus teamcoaching M1 > M4

Opfriscursus teamcoaching
1 dag

Theory U

Trainingsdag waarin we een persoonlijk- of teamvraagstuk diepgaand vernieuwen
1 dag

5R Leiderschap

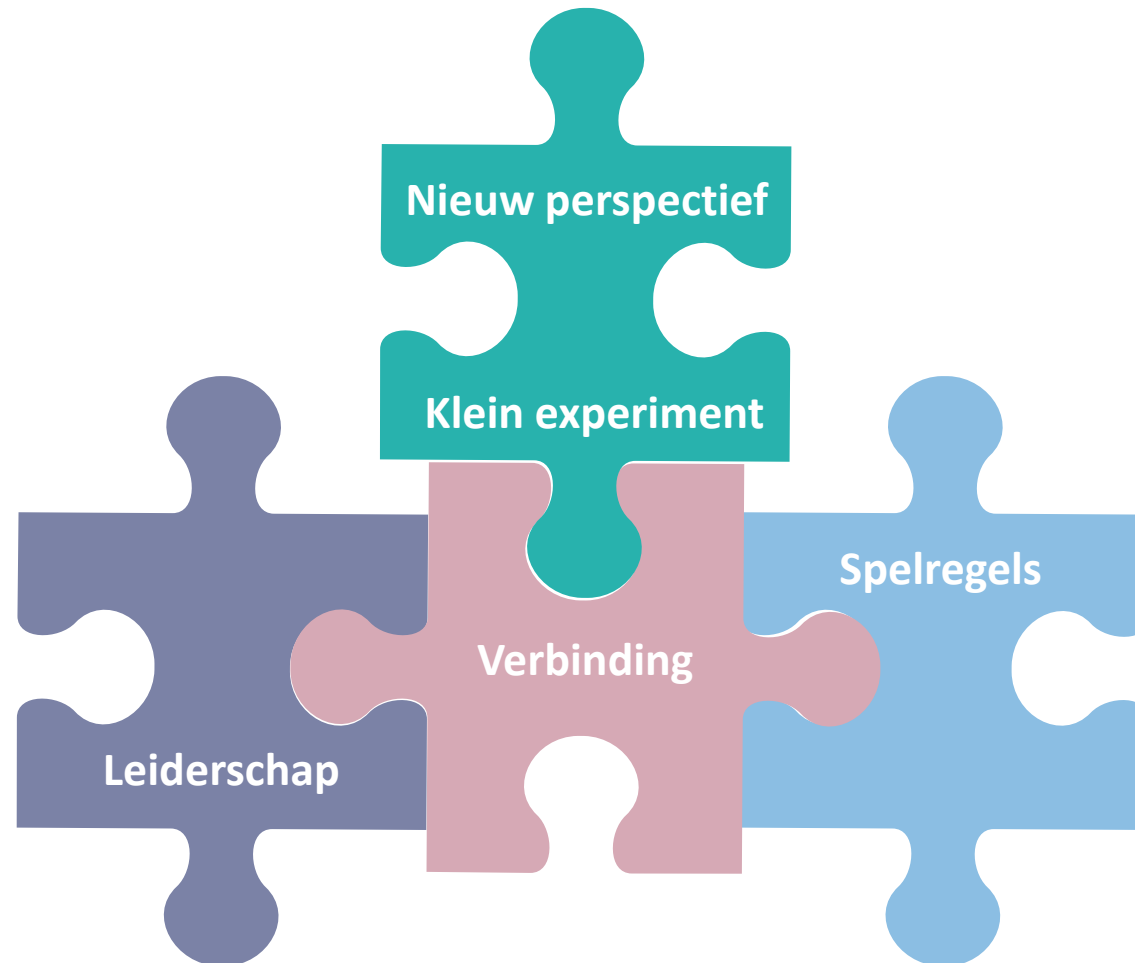
Training 5R leiderschap
1 dag

Deze interventies kunnen worden ingezet als:

1. Onderdeel van een ontwikkellijn
2. Als workshop met open inschrijving
3. Op verzoek van een team t.b.v. teambuilding / antwoord op een probleem

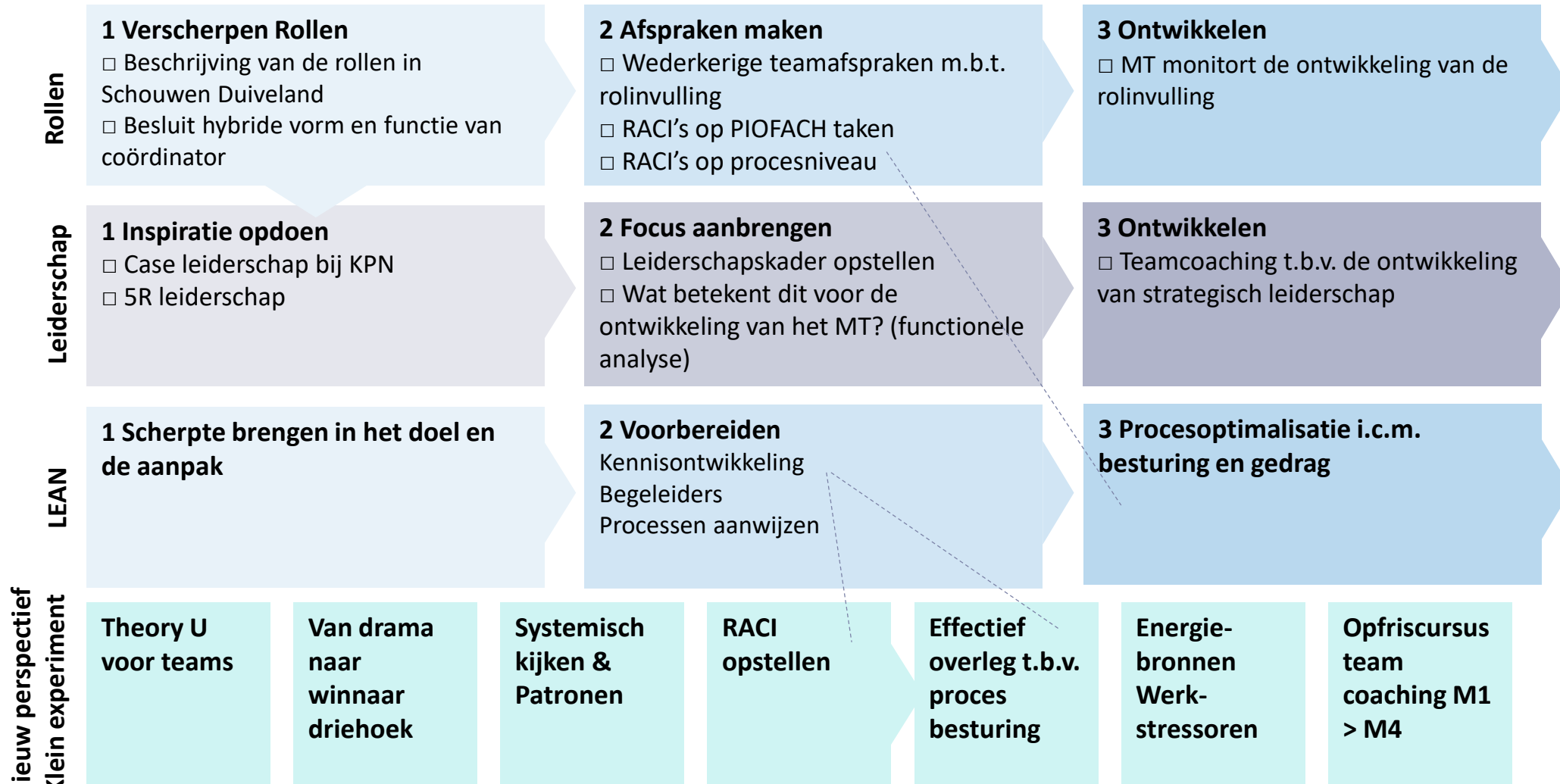
Doel is het aanreiken van nieuw perspectief, van waaruit nieuw gedrag mogelijk wordt.

Bijlage



De puzzelstukken die benoemd zijn in dit document zijn gegroepeerd in 4 hoofd categorieën:

Ontwikkellijnen



Losse interventies: workshops als onderdeel van ontwikkellijn, open inschrijving of op verzoek van een team

