

Najaarseditie 2020

Wij-Werken

Magazine

Geef
talent de
ruimte!

Wij-Werken
Week in
coronatie

Meer over de methode,
de effectmeting en
de ervaringen tot nu toe



Dit project is mede mogelijk gemaakt
door het Europees Sociaal fonds van
de Europese Unie

Er is een
cultuur-
omslag in
gang gezet

*Gemeentesecretaris:
Nicolette van Waart*

Leren werken
met elkaar,
niet voor
elkaar

A&O
fonds
Gemeenten

Niet los van elkaar



Als jullie deze tweede editie van het Wij-Werken Magazine lezen, hebben jullie als het goed is een weg gevonden naar het "nieuwe normaal".

Tijdens de coronacrisis is meer dan ooit gebleken hoe belangrijk het is om flexibel en wendbaar te zijn als gemeentelijke organisatie. Leren omgaan met onzekerheden en vertrouwen op elkaar: twee lessen die zeker ook aan bod komen in het leerprogramma Grip op Loslaten.

Met de coronacrisis kwamen onze trainingen vanaf maart abrupt tot stilstand. Gelukkig gaf het ministerie van SZW, dat Grip op Loslaten met een ESF subsidie ondersteunt, al snel groen licht voor een verlenging van het project met een half jaar. Ook kregen we toestemming om naast leidinggevenden 'high potentials' te trainen. In het leerprogramma ervaren leidinggevenden hoe ruimte te geven aan medewerkers. Maar even belangrijk is het dat medewerkers leren om ruimte te nemen om eigen talenten te ontwikkelen en in te zetten. Eigenlijk kan dit niet los van elkaar worden gezien, en het leerprogramma omvat nu dus allebei.

En er waren meer ontwikkelingen. Als projectleider ben ik er ontzettend trots op dat wij tijdens de lockdown een bijzonder aanvullend experiment konden faciliteren: de Wij-Werken Week Limburg. Eind maart was de samenleving dankzij de coronacrisis vrijwel tot stilstand

gekomen. Aan de andere kant werd er keihard gewerkt om met elkaar door de crisis te komen. Daarbij bleek ineens veel meer mogelijk. In Limburg gingen zeven gemeenten en de Provincie volgens de Wij-Werken Methode op zoek naar een aanpak om gecontroleerd weer op te starten en daarbij die toegenomen wendbaarheid en flexibiliteit vast te houden. In dit Wij-Werken Magazine lees je hun verhaal, en hoe het er nu voor staat.

Op het eerste Wij-Werken Magazine kregen we veel positieve reacties en verschillende verzoeken. Bijvoorbeeld 'kunnen jullie meer inzicht geven over de methodiek van het leerprogramma' en 'hoe gaan jullie de impact en effect ervan meten'. Daarom hebben wij de lectoren van Windesheim en de trainers van 7Senses gevraagd om hierover een artikel te schrijven. Ook delen we de eerste reacties van deelnemers op de trainingen tot nu toe.

Kortom een Wij-Werken Magazine bomvol verhalen. En voor iedereen een "dikke duim" hoe wij met dit experiment bezig zijn binnen de pilotorganisaties.

Veel leesplezier!

Anneke van Londen
Projectleider Grip op Loslaten
anneke.vanlonden@aeno.nl

In dit nummer

02 | **Voorwoord**
Anneke van Londen

04 | **Nieuws**
Toolkit & bijeenkomsten

06 | **Werken met elkaar**
De methodiek achter
Wij-Werken

016 | **"Geef iedereen even
de ruimte voor je zelf
iets gaat doen"**
Deelnemers delen hun
eerste ervaringen

022 | **In de verbinding zit
de vernieuwing**
Wij-Werken Week in
coronatijd

034 | **Start fase 2**

013 | **De methode die de basis
vormt voor Wij-Werken:
'look-think-act'**



028 | **Data en verhalen
meten de
opbrengsten**

015
**Column van
Annet Doesburg**

**Wil je meer
weten over
Wij-Werken?**

Kijk voor meer
informatie op:

 aeno.nl/wij-werken

Even in het kort



'Look-think-act' animatievideo

Ben je enthousiast over Wij-Werken en wil je anderen daarbij betrekken? Ben je aan de slag met look-think-act en wil je in het kort kunnen uitleggen wat het inhoudt? Dan kun je gebruik maken van de korte animatiefilm over Wij-Werken, die te vinden is op de A&O fonds Gemeenten website: aeno.nl/wij-werken.

Er zijn ook handige vouwkaartjes beschikbaar die je makkelijk kunt meenemen en uitdelen.

Meer weten of bestellen?

Stuur een mailtje naar sanne.jacobs@aeno.nl.

A&O
FONDSSEN
FESTIVAL



Wij-Werken TED-Talk op Fondsen Festival

Twee enthousiaste Grip op Loslaten deelnemers van de gemeente Brielle vertellen over hun ervaringen in een TED-Talk tijdens het A&O fondsen Festival op 1 oktober 2020. Het tweejaarlijkse Festival is dit jaar helemaal digitaal. Op het Festival, georganiseerd door de A&O fondsen van Gemeenten, Waterschappen en Provincies, delen organisaties uit die sectoren hun 'best practices' op het gebied van ontwikkeling van mens en organisatie. Er worden meer dan 900 online deelnemers verwacht.

De TED-Talk van gemeentesecretaris Nicolette van Waart en bestuursadviseur Anne-Marie Kraak wordt tijdens het Festival live gestreamd, maar ook opgenomen. Dus als je het Festival mist, kun je hun optreden later nog nakijken op de website van A&O fonds Gemeenten.

Oktober

1



Ervaringen delen in de Wij-Werken Community

Verbinding leggen, vragen stellen, kennis en ervaring uitwisselen, nieuwe inzichten en ideeën delen.

Dat kan allemaal straks in de nieuwe online Wij-Werken Community.

In het leerprogramma Grip op Loslaten experimenteren we met Wij-Werken aan de hand van de 'look-think-act' methode. Het is een programma dat we met elkaar vormgeven.

Gedurende de afgelopen maanden hebben we een aantal digitale bijeenkomsten gefaciliteerd voor contactpersonen van de Grip op Loslaten pilotorganisaties. Het doel was met elkaar ervaringen uit te wisselen, maar ook om vooruit te kijken. De coronacrisis heeft het leerprogramma ruw

doorbroken, maar dit najaar hopen we grotendeels weer op te starten. De deelnemers waren het er over eens dat in contact blijven, persoonlijk én digitaal, een belangrijke voorwaarde is voor succes.

Op 25 september vindt de eerste (online) kruisbestuivingsbijeenkomst plaats en op 11 december de tweede.

Vanaf oktober is iedereen die aan Grip op Loslaten meedoet of geïnteresseerd is in Wij-Werken, van harte welkom op de online Wij-Werken Community. Deze is dan te vinden op de website van A&O fonds Gemeenten.

Wil je op de hoogte blijven van dit initiatief?

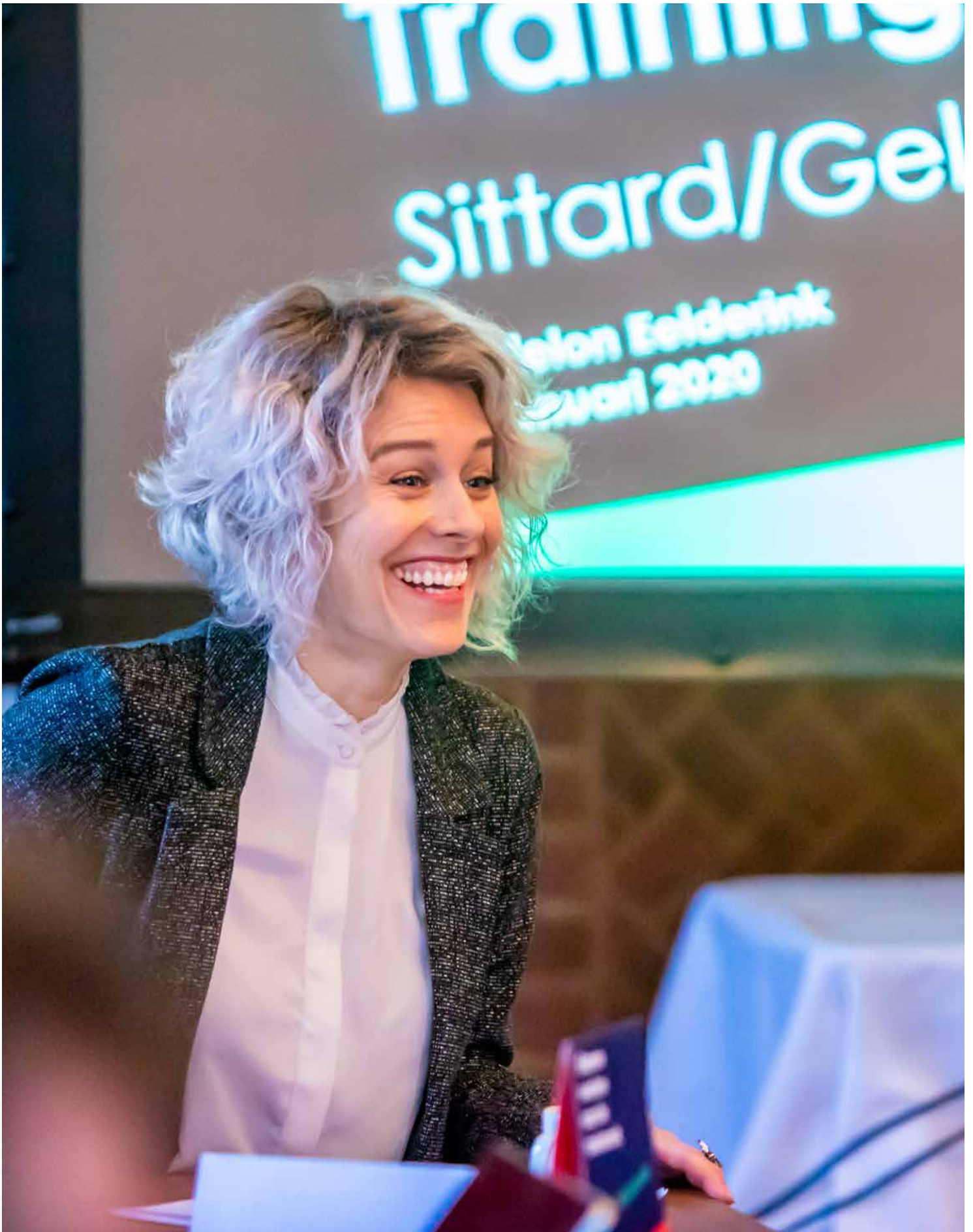
Stuur dan een mailtje naar sanne.jacobs@aeno.nl.

September

25

December

11



Werken met elkaar

Bij Wij-Werken gaat het over elkaar ruimte geven. Ruimte geven aan medewerkers en ruimte geven aan de samenleving. Dat vereist loslaten. Maar hoe kun je loslaten en toch grip houden? Daarvoor gebruiken we een aanpak die in de wetenschap bekend staat onder de naam participatief actieonderzoek. Binnen het leerprogramma Grip op Loslaten noemen we dit 'look-think-act', naar de drie fases waar de aanpak uit bestaat.

Door Madelon Eelderink en Evert Jan van Hasselt,
7Senses

De vergelijking met een boer

Een boer die mais wil produceren, weet dat hij die niet zelf kan maken. Hij heeft de akker en maisplanten nodig, die dat voor hem produceren. De boer moet – om succesvol te zijn – die planten ruimte geven om hun werk te doen. De boer moet dus loslaten. Maar gewoon naast de akker gaan zitten wachten, werkt niet. Eerst zal de boer iets in gang moeten zetten. Hij bewerkt de akker en zaait mais in. Pas dan kan hij met vertrouwen loslaten.

Met een team of met een groep bewoners is dat niet anders. Die kunnen heel veel zelf. Maar ze moeten wel op gang gebracht worden. Daarvoor gebruiken we 'look-think-act'. Dat is dus vergelijkbaar met de boer die zijn akker bewerkt en mais inzaait.

Gedeeld eigenaarschap

Om te groeien maakt de maisplant gebruik van energie die de zon geeft. Op dezelfde manier hebben mensen energie nodig om dingen tot stand te brengen. Een belangrijke bron van energie is het gevoel eigenaar te zijn. Als je het gevoel hebt dat een project van jou is, dan ga je er ook voor. Een belangrijk doel van 'look-think-act' is om dat gevoel van eigenaarschap te laten ontstaan.

In een team of bij een groep bewoners is het van belang dat ze allemaal het gevoel hebben eigenaar te zijn van hun project. Gedeeld eigenaarschap. Dat ontstaat als mensen met elkaar een plan maken, wat ze daarna samen kunnen uitvoeren. Maar samen een plan maken is nog niet zo eenvoudig, zeker als de betrokkenen heel uiteenlopende ideeën hebben.



“

Met 'look-think-act' neem je de deelnemers mee op ontdekkingsreis, waarin ze ontdekken dat ze elkaar kunnen versterken. Dat ideeën van een ander hun eigen ideeën kunnen versterken en omgekeerd. Dan ontstaat perspectief op een oplossing, dan willen mensen ook meedoen.

Evert Jan van Hasselt

”

Vaak wordt geprobeerd om mensen samen een plan te laten maken, door ze bij elkaar te roepen en het probleem te presenteren wat moet worden opgelost. Vervolgens wordt met allerlei creatieve manieren geprobeerd om de deelnemers tot het maken van een plan te brengen. Maar veel van de deelnemers vragen zich in eerste instantie af waarom zij dat probleem zouden moeten oplossen. Vaak wijzen ze naar anderen die dat volgens hen zouden moeten doen. En als ze vervolgens in het proces worden geconfronteerd met andere deelnemers met ideeën die botsen met hun eigen ideeën, dan haken ze helemaal af. Dan is dat gevoel van eigenaarschap ver te zoeken.

'Look-think-act' is een ingenieuze manier om dat te doorbreken. Met 'look-think-act' neem je de deelnemers mee op ontdekkingsreis, waarin ze ontdekken dat ze elkaar kunnen versterken. Dat ideeën van een ander hun eigen ideeën kunnen versterken en omgekeerd. Dan ontstaat perspectief op een oplossing, dan willen mensen ook meedoen. Ze krijgen zicht op wat ze zelf kunnen bijdragen en hoe dat met de bijdragen van de

anderen kan leiden tot iets moois. Iets wat ze alleen nooit voor elkaar zouden krijgen. Aan het eind van die ontdekkingsreis ligt er een plan, waaraan alle deelnemers hebben bijgedragen. En ze stuiten van energie om het ook te realiseren!

De 'look' fase

Hoe gaat dat in z'n werk? Een belangrijk kenmerk van de 'look' fase is dat deelnemers daar nog niet meteen bij elkaar gebracht worden. Er wordt eerst onderzocht welke mensen een belang hebben bij een bepaald vraagstuk. En vervolgens wordt van al die mensen onderzocht wat hun perspectief is op dat vraagstuk. Welke problemen zien ze? Welke oplossingen zien ze? En wat zouden ze zelf kunnen bijdragen? De onderzoekers brengen dat in kaart en visualiseren dat op zo'n manier dat voor alle belanghebbenden inzichtelijk wordt hoe er door hen gezamenlijk tegen het vraagstuk wordt aangekeken.



Theorie in praktijk

Deelnemers aan het leerprogramma Grip op Loslaten krijgen training in het toepassen van de 'look-think-act' methode. Tijdens die training, die bestaat uit vier dagen plus zes begeleidingssessies verdeeld over vijf maanden, lopen theorie en praktijk naadloos in elkaar over. Per organisatie bepaalt de groep twee thema's waarmee ze aan de slag gaan: één interne vraag en één externe vraag. Zo koos de gemeente Brielle onder andere voor het interne vraagstuk 'hoe organiseren wij mensen en processen zo dat we kunnen omgaan met de continue veranderende behoeften van interne of externe partijen?'. Het team van Sittard-Geleen formuleerde onder andere de vraag 'Wat kunnen burgerinitiatieven, gemeente en andere betrokkenen doen om het succes en het effect van burgerinitiatieven te vergroten?'

Als het 'look-think-act' traject is doorlopen ligt er een plan van aanpak dat is vormgegeven door en wordt gedragen door de stakeholders. Dat plan moet dan natuurlijk nog wel worden uitgevoerd! Het is aan de deelnemers van het leerprogramma om dat niet over te nemen of te sturen, maar alleen te faciliteren. Hoe dat te doen leren de deelnemers tijdens de training.

Daarnaast maakt zes maanden coaching tijdens het implementatieproces deel uit van het leerprogramma. Zo maken de deelnemers zich het Wij-Werken steeds meer eigen in hun eigen praktijk.

“

**Verschillen die
eerst blokkades
vormden zijn
nu bouwstenen
waarmee samen
succes kan
worden behaald**

”



De 'think' fase

In de 'think' fase worden belanghebbenden wel bij elkaar gebracht. Maar er worden nog geen concrete plannen gemaakt. In plaats daarvan wordt met die belanghebbenden gekeken naar de uitkomsten van de 'look' fase. Dat is een belangrijk verschil. In de terugkoppeling van de 'look' fase herkennen de deelnemers hun eigen inbreng en zien daarnaast ook de inbreng van anderen. In de visualisaties zijn de verschillende ideeën aan elkaar gerelateerd. Vervolgens wordt een dialoog gefaciliteerd, waarin de deelnemers ontdekken hoe hun afzonderlijke ideeën verbonden kunnen worden.

En belangrijker nog: dat die ideeën elkaar kunnen versterken. Zo ontstaat een gemeenschappelijk fundament.

Vanuit dit gemeenschappelijk fundament gaan de deelnemers een gezamenlijk doel met elkaar formuleren. Een doel dat wordt gevoed door de afzonderlijke ideeën, die met elkaar verbonden zijn én waarvan iedere deelnemer het gevoel heeft dat het de moeite waard is om gerealiseerd te worden. Daar begint het gevoel van eigenaarschap te ontstaan.



"Als het 'look-think-act' traject is doorlopen ligt er een plan van aanpak dat is vormgegeven door en wordt gedragen door de stakeholders. Het is aan de deelnemers van het leerprogramma om de uitvoering dan niet over te nemen of te sturen, maar alleen te faciliteren."

Madelon Eelderink

De hele olifant



Een belangrijk onderdeel van 'look-think-act' is het in kaart brengen van het hele systeem waarin het vraagstuk is ingebed. Alle belanghebbenden hebben hun eigen visie – perspectief – op het vraagstuk. Iedereen ziet maar een deel van de hele werkelijkheid. De metafoor van “de hele olifant” laat dat mooi zien: alle mensen zien een stukje van de olifant en geven daar hun eigen betekenis aan. Vanuit hun perspectief hebben zij allemaal gelijk. Door al die perspectieven samen te brengen en met elkaar te

verbinden, ontstaat een beeld van het gehele systeem. Belanghebbenden zullen daarin niet alleen hun eigen perspectief herkennen, maar ook het perspectief van anderen begrijpen. Het zien van de samenhang tussen die perspectieven geeft ruimte om creatief te worden en bereidheid om samen te werken. Dat is dé basis om ook daadwerkelijk in beweging te komen en samen een vraagstuk actief aan te pakken.

De 'act' fase

In de derde fase wordt het tijd om echte plannen te maken. Mensen die eigenaarschap over een gemeenschappelijk doel voelen, willen daar ook aan bijdragen. In co-creatie sessies maken ze met elkaar plannen om dat doel te bereiken. Daarin realiseren de deelnemers zich dat ze het doel met elkaar kunnen halen. En ze ontdekken ieder voor zich welke bijdrage ze daaraan kunnen leveren. Die combinatie van een doel dat de moeite waard is en zicht op welke bijdrage ieder daar afzonderlijk aan kan leveren, maakt dat mensen eigenaarschap over het gezamenlijke plan gaan voelen.

Tijd om los te laten

De verschillen die in eerste instantie blokkades vormden, zijn omgevormd tot bouwstenen die elkaar aanvullen en waarmee samen succes behaald kunnen worden. Mensen die eerst vonden dat anderen het probleem moesten oplossen, hebben ontdekt welke bijdrage ze zelf kunnen leveren aan het behalen van een doel waar ze volledig achter staan. Ze staan te popelen om aan de slag te gaan om dat doel ook daadwerkelijk

te realiseren. Met elkaar. Als leidinggevende die voorheen zelf plannen maakte en mensen moest motiveren om die plannen uit te voeren, heb je nu dat hele proces – die ontdekkingsreis – begeleid. Je hebt kunnen zien wat daar is ontstaan en hoe iedereen gemotiveerd is om daaraan bij te dragen. Dat geeft je het vertrouwen dat je kunt loslaten. Het vertrouwen dat ze aan de slag gaan en hun eigen doel gaan halen!

“
Daar begin het gevoel van eigenaarschap te ontstaan.
”

Look-think-act

'Look-think-act' is een onderzoeksmethode waarbij mensen leren daadwerkelijk samen te werken en eigenaarschap te ontwikkelen. Op hoofdlijnen doorloop je daarbij met betrekking tot een specifiek vraagstuk de volgende stappen:



Look

In de **Look-fase** verken je het vraagstuk met alle betrokkenen. Je brengt in kaart hoe iedereen de situatie ziet en waarom zij er zo over denken. Zo krijgt iedereen inzicht in elkaars perspectief.



Think

In de **Think-fase** deel je de uitkomsten openlijk en faciliteer je de dialoog. Betrokkenen leren elkaars perspectief kennen. Samen ga je ideeën verbinden en met elkaar bepaal je een oplossingsrichting.



Act

In de **Act-fase** werk je gezamenlijk de gekozen richting uit tot een concreet plan. Met oog voor belang en talent co-creëer je en voer je de gevonden oplossing uit. Zo ben je gezamenlijk eigenaar van het proces én van het resultaat.



Leren loslaten en vertrouwen voor het maatschappelijke belang



Loslaten vraagt om lef. Het is net als ouders die jonge kinderen leren fietsen. Wanneer is nou dat moment dat je denkt als ouder: 'ga maar'? Je wilt het kind behoeden voor allerlei builen, schrammen en ongelukken. Maar als kind leer je er niet van als ouders je blijven vasthouden.

In een gemeentelijke organisatie gaat loslaten ook niet vanzelf. Zo'n zeven jaar geleden kwam voor mij de eyeopener. Bij de gemeente waar ik toen werkte, probeerden we heel krampachtig om een opleidingsplan te maken, maar dat lukte maar niet. Totdat een groepje zei: introduceer een ontwikkelcheque. Geef het opleidingsgeld aan ons, want wij zijn de baas over onze eigen ontwikkeling. Laat het los, geef vertrouwen. Dat vond ik heel eng, want ik dacht dat ze dan bij wijze van spreken een cursus macramé konden gaan doen of Spaans voor beginners. Maar het kwam goed, iedereen had opeens zin om zich te ontwikkelen en er kwamen geweldige ideeën.

De les die ik leerde was om vertrouwen uit te spreken en los te laten. Iedere dag probeer ik dat in de praktijk te brengen, pasgeleden nog in een managementoverleg over onze financiering. Als voorzitter wil je het liefste snelle resultaten, maar ik heb geleerd om een beetje achterover te leunen en vragen te stellen in plaats van een mening te geven. Zo ontstaat meer ruimte voor nieuwe ideeën bij mensen. Daar hoort dan ook bij dat ik zo dapper moet zijn om aan het college uit te leggen waarom een oplossing of resultaat langer kan duren.

Uiteindelijk doen we het voor de samenleving. Als wij die tot bloei willen brengen, moeten we als gemeente inwoners de ruimte geven en loslaten. Maar daar moet een organisatie wel toe in staat zijn. Daarom is 'Grip op Loslaten' zo belangrijk. Niet als managementfilosofie, maar als brede maatschappelijke beweging.

Annet Doesburg

Gemeentesecretaris gemeente Waadhoeke en bestuurslid A&O fonds Gemeenten



"Geef iedereen even de ruimte voor je zelf iets gaat doen"

Vijf groepen zijn najaar 2019 begonnen met het leerprogramma Grip op Loslaten. Hoe hebben zij dit tot nu toe ervaren? Welke inzichten hebben zij opgedaan en wat betekent dat voor hun dagelijkse werkpraktijk? Onderzoekers van Saxion Hogeschool & Windesheim interviewden een aantal van de deelnemers over hun eerste indrukken.

De afgelopen maanden is er al op verschillende plekken beweging ontstaan door deelname aan 'Grip op Loslaten'. Beweging bij de deelnemers zelf, binnen de organisatie en richting de buitenwereld.

Sectorhoofd Eelco Blanken van Westvoorve was aanvankelijk sceptisch over het project. "Bij de eerste presentatie lag de focus vooral op de methode van onderzoeken. Wat het project betekende voor de leidinggevenden was niet echt duidelijk.

Maar bij de tweede presentatie werd het concreter en werd er een dwarsdoorsnede van de organisatie betrokken. Ik ben echt enthousiast geraakt over het concept en toen hebben we ook besloten om mee te doen. "

Cultuuromslag

Gemeentesecretaris Nicolette van Waart ziet beweging binnen de gemeente Brielle: "Er is een cultuuromslag in gang gezet. Je merkt dat mensen dat leuk vinden. Medewerkers praten erover, ze bevragen elkaar en ook mij. Dat vind ik een heel belangrijk punt. Je ziet in de hele organisatie nu al een enorme spin off. De geest is uit de fles en die krijg je er ook niet meer in terug." Anne-Marie Kraak, bestuursadviseur in Brielle, vond het bijzonder hoe de groep koos voor het onderwerp Omgevingswet en medewerkers dwars door de hele organisatie daaraan wilden meewerken. "Je gaat het idee loslaten dat je expert moet zijn om mee te kunnen denken over een onderwerp. En dan ga je gezamenlijk met elkaar dingen doen, en ongeacht je oorspronkelijke functie pak je je rol. We leren ook echt nieuwe dingen, bijvoorbeeld hoe je diverse werkvormen voor onderzoek en participatie kunt inzetten. "

“

**Vanuit dit
traject vroeg ik
me af op welke
manier we
verbinding
kunnen maken**

Jenny Sendscheid, beleidsmedewerker Kerkrade

”



Samen werken aan oplossingen

Ook buiten de officiële opdrachten wordt er nu met behulp van de 'look-think-act' onderzoeksmethode samengewerkt in Brielle. Angelique van Oers, beleidsmedewerker cultuurhistorie, besloot te experimenteren met de methode bij het project 'opstellen kerkvisie'. "Met subsidie van de rijksoverheid werken we aan een toekomstvisie voor kerkgebouwen in de gemeente. Teruglopende bezoekersaantallen en leegstand is een groot probleem. Er is een brede groep stakeholders bij betrokken. Allereerst natuurlijk de kerkbesturen, maar ook de ontwikkelaars en collega's van diverse beleidsdomeinen. De inzet is nu de verschillende belanghebbenden samen te brengen, zodat ze samen tot een oplossingsrichting komen. Ik begeleid het proces, waarbij ik de 'look-think-act' methode toepas."

“Je gaat het idee loslaten dat je expert moet zijn om mee te kunnen denken over een onderwerp.”

Anne-Marie Kraak, bestuursadviseur in Brielle

Maar wat merkt de inwoner ervan dat een gemeente in beweging is? Teammanager Eric van Mulken uit Sittard-Geleen onderzoekt met zijn groep nut en noodzaak van wijkteams. Hij ziet dat de methode van Grip op Loslaten goed aansluit bij samenwerking met de buitenwereld: "In plaats van de gemeente die een probleem zelf oplost en met deze oplossing gaat praten met inwoners, gaan we nu vooraf met inwoners het probleem verkennen en vervolgens hen faciliteren in het ontwikkelen van oplossingen. Dan krijg je pas echte inspraak."

Ruimte geven en nemen

De trainingen van Grip op Loslaten betekenen vooral ook werken aan persoonlijk leiderschap. Dat betekent ruimte geven maar ook nemen.

Tonnie Passau, leidinggevende bij de gemeente Kerkrade, leerde andere vragen stellen en meer zijn 'buikgevoel' te gebruiken. "Dat klinkt misschien raar als je toch al redelijk lang leidinggevende bent, maar dat is iets wat ik in het verleden weinig heb gedaan. Ik was voornamelijk van de inhoud. Nu merk ik, bijvoorbeeld tijdens hele moeilijke gesprekken, dat die makkelijker worden doordat je helemaal jezelf bent en eigenlijk puur vanuit respect met iemand het gesprek voert."

De trainingen betekenen vooral ook werken aan persoonlijk leiderschap. Dat betekent ruimte geven maar ook nemen.

Beleidsmedewerker Jenny Sendscheid, ook uit Kerkrade, voelt zich door de trainingen vrijer om initiatieven te nemen: "Binnen de gemeente hebben we een fysiek en een sociaal domein. Heel vaak zijn dat twee verschillende werelden. Vanuit dit traject vroeg ik me af op welke manier we verbinding kunnen maken. Op een gegeven moment heb ik me zichtbaarder gemaakt, ook bij de collega's van het fysieke domein. We hebben bijvoorbeeld flexplekken binnen de gemeente, maar eigenlijk zit iedereen gewoon op dezelfde plek. Toen heb ik mij bedacht: 'ga toch eens iets vaker op een andere plek zitten.' Zo kom je op een andere manier met andere collega's in gesprek. Werkinhoudelijk, maar ook over de organisatieverandering die je maakt en de stappen die je zet. Het gesprek voeren met verschillende collega's, ook binnen de andere sectoren. Die stap zet ik nu wel."

Bewustwording

Niet alles van 'Grip op Loslaten' is nieuw voor de deelnemers. Lawra Korfker is beleidsontwikkelaar bij de gemeente Eindhoven en voorzitter van de Ondernemingsraad (OR): "Het leerprogramma heeft mij tot nu toe vooral bewustwording en bevestiging gegeven dat er een grote meerwaarde is om mensen die het betreft echt te bevragen en te betrekken om vervolgens samen een oplossing te zoeken. De volgende stap is om dan die oplossing ook te activeren. Dat activeren is helaas nog niet zo ver in ons proces, maar daar ben ik me nu bewust van. Dat kan betekenen dat ik mijzelf ook bewuster kan inzetten in plaats van ervan uitgaan dat het gewoon natuurlijk is en automatisch gaat. Want het gaat natuurlijk niet automatisch; het is een actief proces. Het is dus vooral bewustwording, ik ben me niet anders gaan gedragen."

In het bedrijfsleven wordt er al veel integraal samengewerkt, weet Stefan Swelsen. Nu is hij omgevingsregisseur en teamcoördinator bij de gemeente Vaals, maar daarvoor werkte hij lang in het bedrijfsleven: "Binnen de gemeente zijn we volop bezig integraal werken te organiseren en het mooie is dat Grip op Loslaten hier direct bij aansluit. Een voorbeeld: de afdeling Openbare Ruimte is samengevoegd met de Buitendienst. Voorheen waren dat twee verschillende afdelingen met enigszins "een afstand". Nu zijn onze voormannen uit de buitendienst gekoppeld aan onze omgevingsbeheerders en wijkmanager. Zo zorgen we er samen voor dat we de omgevingskennis optimaal benutten bij het onderhouden van de openbare ruimte. Dit heeft alleen kunnen slagen door het commitment van de mensen. Ze hebben nu zelf ervaren hoe de integrale aanpak functioneert en hoe ze de beste resultaten met elkaar kunnen bereiken."

“

***De les die altijd zal blijven: sta stil. Als groep.
En geef iedereen, letterlijk, even de ruimte voordat
jezelf iets gaat doen. Ondanks dat je mogelijk al
een beeld hebt voor het resultaat.***

Dirk van Doorn, leidinggevende in Eindhoven

”

Intensief

Grip op Loslaten is een intensief traject, zo ervaart Vivian van Golde, contractmanager bij Sittard-Geleen. Ze is enthousiast over de werkwijze, maar het vraagt wel wat: "Het project kost tijd en planning. Ik maak deel uit van de groep die onderzoek doet naar hoe burgerparticipatie succesvoller kan zijn en op welke manier de gemeente hier een rol in kan spelen. De wereld van burgerparticipatie is voor mij helemaal nieuw. Ik vind het leuk dat we vanuit de directie ruimte krijgen om bezig te zijn met projecten die van toegevoegde waarde zijn. Maar het betekent wel dat andere zaken blijven liggen, omdat je je tijd maar één keer kunt gebruiken. Mijn ervaring is dat rust pakken dan belangrijk is. In de werkgroep is het soms lastig om het proces zijn werk te laten doen, de coach helpt ons dan de rust te bewaren. Als je vanuit deze rust verder werkt, kom je tot mooie inzichten en lukt het. Dit zou ik willen overbrengen naar collega's."

Andere ogen

"Verder komen door af en toe even stil te staan", dat benoemt ook Dirk van Doorn, leidinggevende in Eindhoven. Tijdens alle bijeenkomsten en overleggen is gebleken dat -hoe klein en beperkt het ook is - ieders inbreng van belang is; zowel op inhoudelijk als op persoonlijk vlak. Hoe meer ruimte tijdens overleggen daarvoor wordt genomen, des te beter het resultaat. Daarmee is de les die altijd zal blijven: "sta stil als groep". Geef iedereen, letterlijk, even de ruimte voordat jezelf iets gaat doen. Ondanks dat je mogelijk al een beeld hebt over het beoogde resultaat. Het is van belang om achterover te leunen en anderen de ruimte te geven om mee te denken en mee te

verkennen. Dit geeft gevoel van erkenning, waardering bij de ander en is van fundamenteel belang voor het creëren van betrokkenheid en consensus voor het uiteindelijk resultaat. Een voor mij belangrijke spreuk van Marcel Proust die daarbij past is: De ware ontdekkingsreis bestaat niet uit het zoeken naar nieuwe landschappen, maar in het krijgen van nieuwe ogen. En dat is eigenlijk wat Grip op Loslaten mij ook heeft gebracht."





Onze
impact

A&O
fonds
Gemeenten

Als het mis gaat...



bij klachten zoals verkoudheid, hoesten of verhoging



blijf thuis en laat je testen

Alleen wordt steeds meer samen. Maar dat kan alleen als we hier samen verstandig mee omgaan. Dus bij klachten zoals verkoudheid, hoesten of verhoging, blijven we thuis en laten we ons testen.

Dok bij milde klachten bel je voor een afspraak bij jou in de buurt zo kunnen we elkaar beschermen er steeds meer deuren open. Kijk informatie op rijksoverheid.nl/c

alleen samen krijgen we corona onder controle

www.ggdzi.nl/coronavirus



Maatregelen tegen het coronav


Blijf zoveel mogelijk thuis.


Houd 1,5 meter afstand.


Was vaker je handen.

Beperk sociaal contact:

 Ga alleen naar buiten voor boodschappen

 Hoe
 in et
 Gebru
zakdos
 Schud je

In de verbinding zit de vernieuwing

Het idee ontstond spontaan eind maart tijdens een conference call met de algemeen-directeur van de provincie Limburg en alle gemeentesecretarissen van die provincie: 'laten we kijken of we iets gezamenlijks kunnen bedenken om de vraagstukken rondom de coronacrisis op te pakken.'

Drie gemeentesecretarissen staken hun vinger op. Dat resulteerde eind april in een 'Wij-Werken Week': een snelkookpan-versie van de look-think-act methodiek.

De initiatiefnemers blikken terug op die week en schetsen wat het heeft opgeleverd.

Hoe pak je zoiets aan? Samen gingen Harry Coumans (Kerkrade), Bert Timmermans (Bergen) en Jos Kusters (Gulpen-Wittem) op zoek naar een goede manier. Toen kwam Kerkrade met een voorstel. Harry Coumans: "Ik heb goede contacten met het A&O Fonds, omdat we ook meedoen aan het project 'Grip op Loslaten'. Zij zeiden meteen dat ze het een heel goed idee vonden om te kijken of de systematiek van 'Grip op Loslaten' ook past in deze situatie."

Na videobellen en mailen lukte het om meteen de volgende week met een groep van tien mensen te beginnen. Coumans: "Dat alleen al was pure winst. Dat mensen vanuit intrinsieke behoefte en motivatie mee wilden doen aan dit traject. Dan heb je nog niks, maar ik vond het al uniek dat we samen aan de slag gingen."

Jos Kusters (Gulpen-Wittem): "In die week zijn we begonnen met inventariseren wat er goed ging in de coronacrisis, want dat schept meteen een band. Iedereen worstelt met dezelfde problemen, maar we hebben ook heel veel positieve dingen gezien." 7Senses zorgde voor een aanpak die in één intensieve week doorlopen kon worden. Kusters: "Voor iedereen was duidelijk wat er van hen verwacht werd. Dus het proces was denk ik heel duidelijk."



Bert Timmermans (Bergen) was niet bekend met de methodiek die 7Senses gebruikt en die de basis vormt voor Wij-Werken, maar hij was meteen enthousiast: "Wat ik heel positief vond, was het denken in oplossingen en niet in problemen. Wel was het lastig – daar moest ik echt even aan wennen- dat je met deze manier van werken vanuit je onderbuik moet gaan roepen. Wij zijn altijd de ratio gewend, je moet verstandige dingen zeggen. Maar door te roepen vanuit je onderbuik krijg je discussie en dat verrijkt. Daarmee kwamen we ook een beetje uit onze comfort zone."

Geen blauwdruk

De initiatiefnemers dachten bij de start een document te maken met oplossingen voor gemeenten rondom de coronacrisis. Timmermans: "Ik zat in eerste instantie in de modus dat er vanuit het gezamenlijk besef en de urgentie er een soort draaiboek moest komen met oplossingen." Maar als snel werd voor iedereen duidelijk dat een blauwdruk niet mogelijk is. Coumans: "Je hebt grote gemeenten, middelgrote- en kleine gemeenten met een verschillende dynamiek en ontwikkeling van de organisatie. Er zijn andere colleges en diverse ondernemingsraden. En je hebt te maken met andere samenlevingen."

Kusters: "Als je bijvoorbeeld naar de fysieke kant kijkt. Wij zitten hier in een oud klooster met een kamerstructuur waar mensen veelal alleen op een kamer zitten of maximaal met twee. Dus de anderhalve meter eis is vrij gemakkelijk in te richten voor wat de werkplekken betreft. Als je een kantoortuin hebt waar heel veel mensen in een ruimte zitten, wordt dat een stuk ingewikkelder en krijg je misschien wel met plaatsgebrek te maken."

Er kwamen 5 thema's naar voren die belangrijk zijn tijdens- en na de coronacrisis

- 1 Digitalisering vasthouden en uitbouwen
- 2 Samenleving
- 3 De nieuwe manier van werken
- 4 Leiderschap tonen
- 5 Communicatie

Wij zijn altijd de ratio gewend, je moet verstandige dingen zeggen

Opbrengst

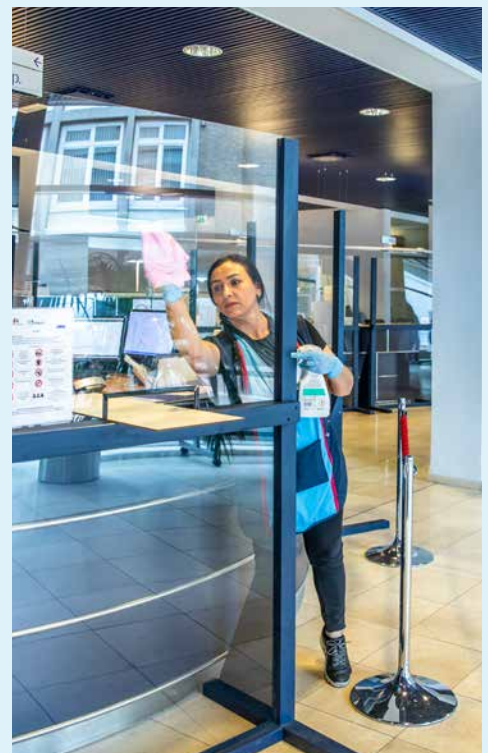
Er kwamen vijf thema's naar voren die volgens de deelnemers belangrijk zijn tijdens- en na de coronacrisis:

1 Digitalisering vasthouden en uitbouwen; 2 Samenleving; 3 De nieuwe manier van werken; 4 Leiderschap tonen 5; Communicatie.

Voor al die vijf onderwerpen is er een soort handleiding gemaakt waar andere gemeenten hun voordeel mee kunnen doen. Coumans: "Dit is misschien nog maar een halffabricaat, maar je kunt het naar mijn mening gebruiken om de discussie te voeren in je eigen organisatie. En daar kun je zelf nog een heleboel aan toevoegen wat voor jouw gemeente belangrijk is."

Kusters: "In het proces vond ik het fantastisch dat we elkaar snel gevonden hebben. Maar het belangrijkste is denk ik dat we in staat zijn gebleken om in een hele korte tijd een heel complex vraagstuk te analyseren en met voorstellen te komen hoe je daar in de toekomst mee om kunt gaan. En dat in een week tijd, dat is een snelheid die we niet kenden."

Timmermans: "Voor mij was de belangrijkste opbrengst dat we duidelijk hebben gemaakt wat de goede vragen zijn die bij de thema's gesteld moeten worden. Het heeft me geholpen om mijn denkkader te verbreden waaruit je de uitdagingen van de komende tijd ziet. En de tweede opbrengst is dat we nu ook kijken naar het structurele verhaal. Dus niet alleen naar de oplossing tot 1 september."



Het proces is belangrijker dan meteen in de actie schieten

Coumans: "Normaal zit je te discussiëren en heb je tegenstellingen. Bij mij is het gras groener, want wij doen het zo. Nu ben je een nieuw grasveld aan het inzaaien. Dat voelde je ontstaan. Het boeiende aan de systematiek is dat je moet nadenken wat het vraagstuk is en luistert naar wat de andere toevoegt. Op die manier groei je eigenlijk onbewust naar je eindproduct. Pas achteraf constateer je dat. Terwijl we aan het begin hartstikke onzeker waren over wat die week zou gaan opleveren: krijgen we wel een eindproduct? Maar we hebben ons laten meezuigen in het proces -we zaten echt in een flow- en merkten dat we steeds met elkaar een stapje verder kwamen."

Kusters: "De verbinding maken, dat kan digitaal heel goed. In de verbinding zit de vernieuwing. Je ziet nu ook dat we in Limburg dingen delen. Dat secretarissen zeggen: we zijn hier mee bezig, misschien is dat ook voor jullie interessant. Jazeker, stuur het even rond. Dat deden we

voorheen niet. Ook de kennisdeling en het elkaar opzoeken buiten de coronaproblematiek wordt gewoon veel makkelijker."

Eigen gemeente

De drie initiatiefnemers zijn inmiddels aan het werk gegaan in hun eigen gemeente. Harry Coumans over Kerkrade: "Het proces is belangrijker dan meteen in de actie schieten. We leggen de plannen nu neer bij het bestuur, we leggen het uit in de directie en in de ondernemingsraad. Zij moeten hier zelf ook iets in zien en mee willen. Vervolgens kunnen we dat verder met elkaar uitdiepen. Het liefste zou je eenzelfde week willen houden met die verschillende actoren. De geesten zijn niet overal rijp om dat nu te doen en dan vind ik het geen goede zaak om het te forceren. In Kerkrade sluit het mooi aan bij de processen waar we nu met 'Grip op Loslaten' mee bezig zijn. En ik verwacht dat we stappen kunnen zetten, omdat mensen dit al herkennen."

In Gulpen-Wittem zijn de uitkomsten van de week besproken in de directie en volgende week zal het gesprek hierover met het college worden opgepakt. Jos Kusters is een team aan het samenstellen om na te denken over de lessen die zijn gemeente kan trekken, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering: "We hebben natuurlijk nu gezien wat het voordeel is als je inzet op digitalisering. Je maakt heel snel contact. We hebben noord, zuid en midden Limburg met elkaar verbonden in een week tijd, sterker nog in een dag tijd. In het pre - corona tijdperk was dat een stuk ingewikkelder. Dat heeft toegevoegde waarde."

Ook in Bergen wordt er met het college gesproken en zijn tien mensen uit verschillende hoeken van de organisatie aan de slag. Timmermans: "We beginnen met de thema's veilig werken en tijd- en plaats onafhankelijk werken. De tweede stap is richting samenleving."

Wat kunnen we proactief doen voor onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties?" Voor Timmermans is dit het moment om principiële vragen te stellen en te kijken of er een koppeling te maken is met strategische thema's: "Als gemeente hebben we, zoals vele andere ook, duurzaamheid hoog in het vaandel staan. In combinatie met de positieve ervaringen met het thuiswerken, is de vraag gerechtvaardigd of het voor de hand liggend is dat we straks weer met z'n allen de auto instappen. Of nu het moment gebruiken om invulling te geven aan onze ambitie om ook structureel minder kilometers te gaan maken, dus bijdragen aan minder uitstoot en minder files. Het is zonde als je dit moment niet gebruikt om daarbij stil te staan."

Openbreken

De week is voorbij, maar heeft daadwerkelijk iets in gang gezet. "We hebben nu structureel contact en delen onze kennis", aldus HR manager Marion Gerritsen van de Provincie Limburg. De acht deelnemende gemeenten verbinden noord, midden en zuid Limburg en ook de Provincie is blijvend aangehaakt. "Kort na de Wij-Werken Week hebben we onze plannen gedeeld in een conference call met alle gemeentesecretarissen en de provincie Limburg", aldus Gerritsen. "Dat werd heel positief ontvangen. Maar we realiseerden ons wel dat om het proces levend te houden we klein moeten beginnen. En dan met deze groep een positieve olievlek werking zien te bewerkstelligen." De volgende stap is te onderzoeken of een gezamenlijke pilot mogelijk is waarin ambtenaren van Provincie en Gemeenten samen optrekken. Er is veel wat ons in onze professionele ontwikkeling ten behoeve van de Limburgse inwoner bindt, bijvoorbeeld het versterken van competenties zoals eigenaarschap, flexibiliteit, adaptief vermogen, ambtelijk vakmanschap en co-creatie. "Dat kost tijd en commitment, maar de verbinding die met de Wij-Werken Week is ontstaan is een veelbelovend begin!"

De handleiding die in de Wij-Werken Week is ontwikkeld is te vinden op de A&O website:
www.aeno.nl/in-de-verbinding-zit-de-vernieuwing

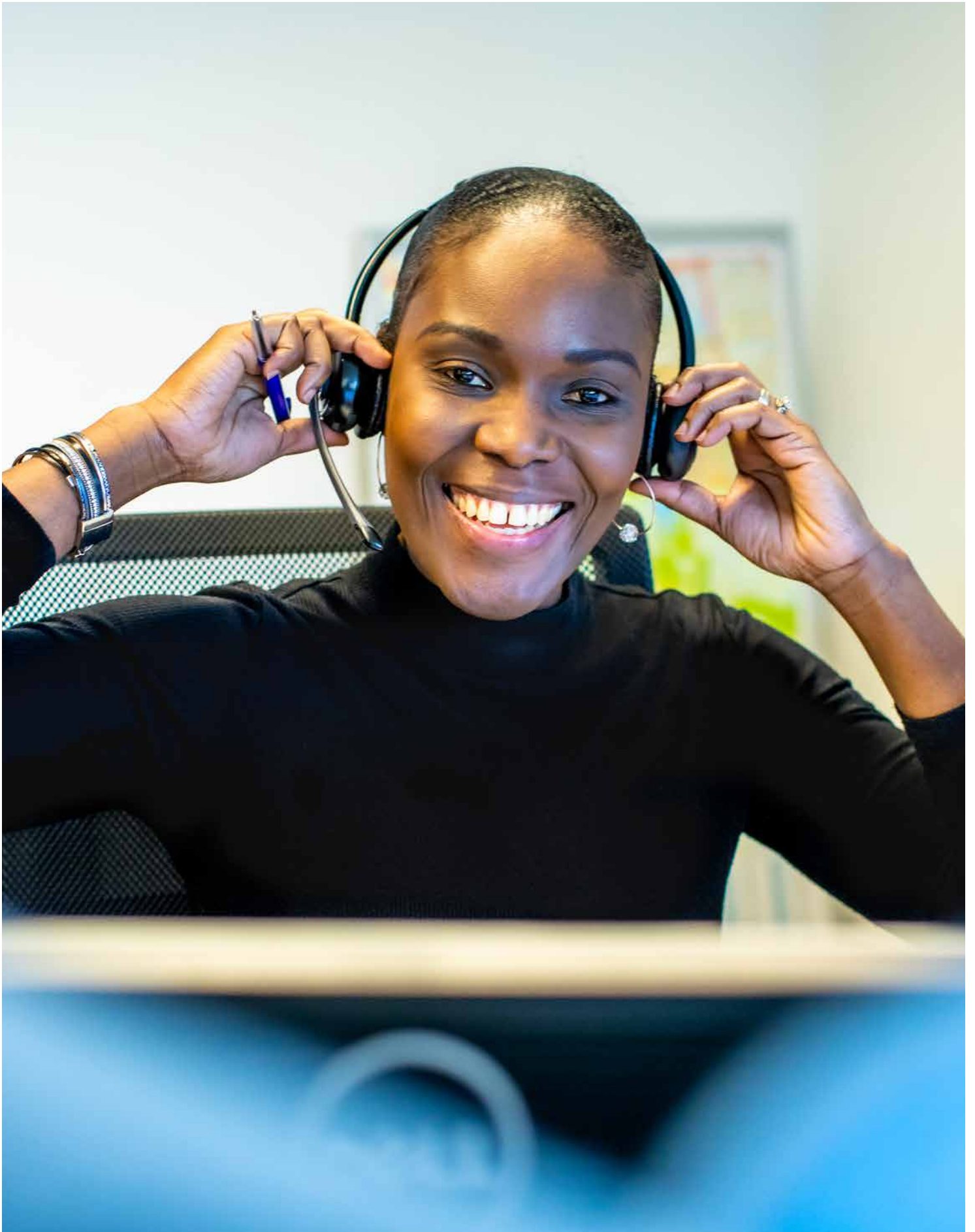
“**We zijn in staat gebleken om in een hele korte tijd een heel complex vraagstuk te analyseren en met voorstellen te komen hoe je daar in de toekomst mee om kunt gaan.**”

Jos Kusters (Gulpen-Wittem)



De snelkookpan variant

In Grip op Loslaten volgen de deelnemers intensief trainingen en worden ze ook nog eens een half jaar lang begeleid bij de implementatie. Waarom duurt dat zo lang als er ook een snelkookpan variant is? Evert Jan van Hasselt van 7Senses: "Het grote verschil is dat in de Wij-Werken Week de deelnemers door de trainers door het proces werden begeleid. De trainers zorgden voor de terugkoppeling en het sturen van het proces. In Grip op Loslaten leren de deelnemers zélf het hele proces in te zetten. Zij zijn straks in staat om dit in hun organisatie te implementeren en collega's mee te nemen in het Wij-Werken."



Data en verhalen meten de opbrengsten

Grip op Loslaten is een experiment met een nieuwe manier van leiderschap, waarbij leidinggevend, medewerkers én andere stakeholders samen aan oplossingen werken. De ervaringen van de deelnemers en pilotorganisaties worden langs een wetenschappelijke meetlat gehouden door een team van hogeschool Windesheim en Saxion. Twee onderzoekers vertellen over hoe ze dat aanpakken.

Hoe weten we straks of de methode achter Grip op Loslaten werkt? Of medewerkers na de trainingen daadwerkelijk hun talent kunnen ontwikkelen en eigen regie kunnen nemen? En of leidinggevend echt in staat zijn om los te laten en medewerkers meer coachend te faciliteren? Meten is weten en daarom onderzoekt een team van hogeschool Windesheim en Saxion gedurende het hele project de resultaten.

Menno Vos geeft -als lector 'leven lang ontwikkelen'- leiding aan een groep die onderzoek doet naar leren op de werkvloer. De evaluatie van 'Grip op Loslaten' past daar goed bij: "Het gaat over sturen op zelfsturing. In het verleden heb ik onderzoek gedaan naar leiderschap dat zelfsturing kan beïnvloeden. In mijn ogen is dit project een logisch gevolg. Leiderschap is echter wel iets dat moeilijk grijpbaar is en de vraag is natuurlijk wel: wat levert het uiteindelijk op voor de deelnemers en de pilotgemeenten?"

Psychologie en onderwijskunde, dat is de achtergrond van Eva Hamhuis. Bij dit onderzoek is ze verantwoordelijk voor het cijfermatige gedeelte, de kwantitatieve meting: "Dat houdt in dat ik de vragenlijst heb ontwikkeld die gebaseerd is op eerder wetenschappelijk onderzoek. Die vragenlijsten worden dan voorgelegd aan de medewerkers en leidinggevend om na te gaan wat het programma Grip op Loslaten oplevert voor de deelnemers."

Het volgen van de deelnemers met de vragenlijst is niet de enige manier waarop het onderzoek is ingericht. De evaluatie is een combinatie van verschillende methodieken, een zogenaemde mixed method approach. Menno: "Er wordt gebruik gemaakt van cijfermatige data en van verhalen van deelnemers (storytelling). Die twee zijn met elkaar verbonden doordat

**Er wordt gebruik
gemaakt van
cijfermatige data
en van verhalen
van deelnemers.
Daardoor krijg je
vergelijkbaarheid.**

Menno Vos, lector 'Leven lang ontwikkelen'





de thema's van de vragenlijst ook de thema's zijn die in die storytelling naar voren gaan komen. Daardoor krijg je wel vergelijkbaarheid op basis van de nul- en de eindmeting, maar krijg je ook veel meer dieperliggende verhalen van de deelnemers. Wat betekent het dat je de talenten van je mensen beter herkent? Wat doe je na het leerprogramma anders? Dat soort verhalen proberen we naar boven te halen met die storytelling. Zo krijg je vanuit verschillende perspectieven beter zicht wat het leerprogramma heeft opgeleverd."

Kun je zeggen dat de harde cijfers verdieping krijgen door de verhalen?

Eva: "Ja. Als er cijfers uit kwantitatief onderzoek komen, dan moet je het altijd in woorden kunnen vertellen. Dat kan ingewikkeld zijn, want ik kan het in mijn woorden doen, maar wat zijn eigenlijk de verhalen van de gemeenten? Ik denk dat je met storytelling dat naar voren laat komen. Je kunt die twee niet los van elkaar zien."

Menno: "Een nadeel van een vragenlijst die je op meerdere momenten afneemt, is dat je aan het begin heel goed moet nadenken hoe we dingen gaan meten en dat we eigenlijk niks meer kunnen veranderen als de eerste meting is geweest. Met storytelling kun je door voortschrijdend inzicht nieuwe informatie meenemen in zo'n gesprek. Maar de basis zit wel bij die cijfers. We willen dit project goed evalueren en we moeten kunnen laten zien of deze trainingen ook echt gewerkt hebben. Daar is de cijfermatige onderbouwing wel belangrijk."

Eva: "Wanneer wij de opbrengsten in kaart kunnen brengen met deze evaluatie, dan is dit weer voeding om het leerprogramma verder door te ontwikkelen en te verspreiden. Hierdoor kunnen in de toekomst meer gemeenten gebruik maken van de ideeën en instrumenten om te gaan Wij-Werken."

Wat hopen jullie aan te bieden als de evaluatie is afgerond?

Menno: "'Grip op Loslaten' is ontstaan rondom een aantal thema's waar gemeenten mee bezig zijn en die A&O fonds Gemeenten wil faciliteren. Zoals het herkennen van talent, persoonlijk leiderschap, meer samen van elkaar leren, meer eigenaarschap pakken, initiatief nemen en meer out of the box denken. Deze meting laat zien waar medewerkers het meeste in groeien en geeft misschien ook wel inzicht op welke gedragsindicatoren dat minder lukt. Misschien gaan we zien dat het herkennen van talent niet sterker wordt over tijd. Op basis daarvan zouden we kunnen adviseren dat dat thema nadrukkelijker ingevlochten moet worden in een mogelijk vervolgprogramma."

Eva: "Het ideaalbeeld is dat uit ons onderzoek blijkt dat het leerprogramma een succes is. Dat andere gemeenten enthousiast worden en gefaciliteerd kunnen worden om hiermee aan de slag te gaan."

Met storytelling krijg je vanuit verschillende perspectieven beter zicht wat het leerprogramma heeft opgeleverd

Ook de opleidingen van Saxion Windesheim worden betrokken bij deze evaluatie. Hoe zit dat in elkaar?

Menno: "Een lectoraat is een onderzoeksgroep en bij een hogeschool maken we ons onderzoek ook concreet voor het werkveld. Zo ontwikkelen we praktische tools voor organisaties, maar we willen de kennis uit de onderzoeken ook inbrengen bij de opleidingen."

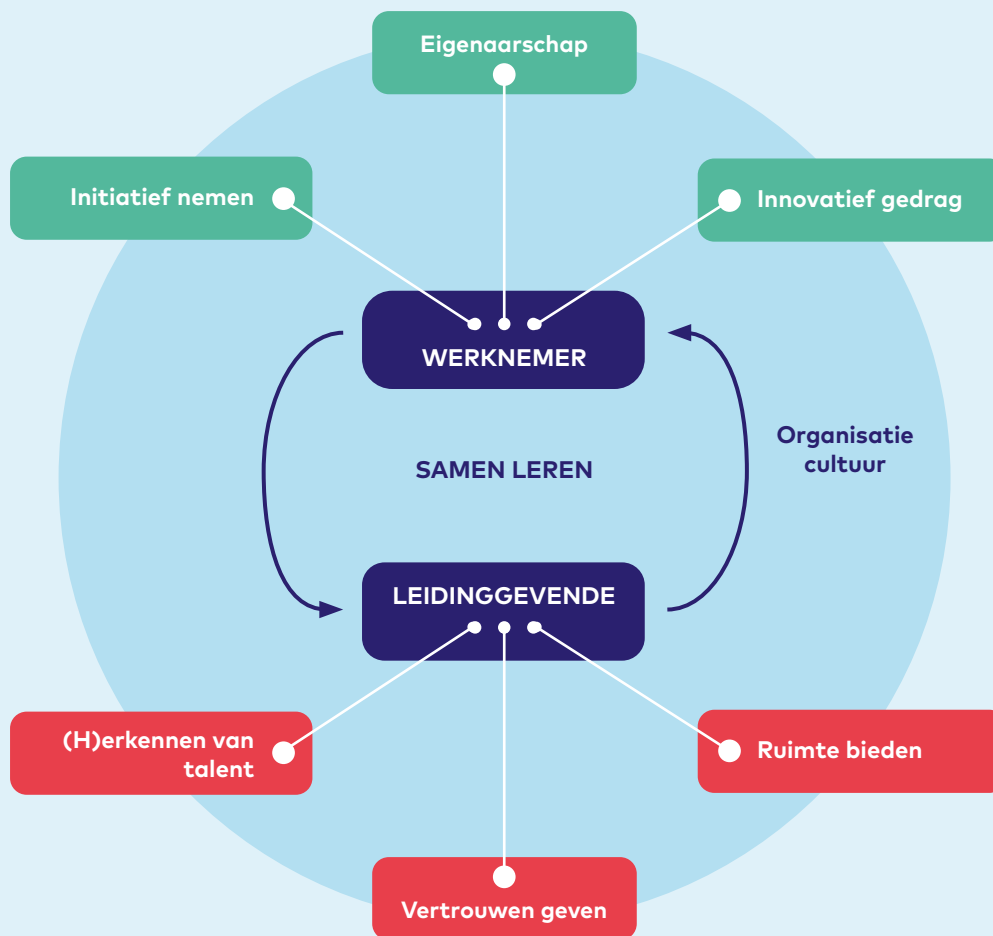
Eva: "Grip op Loslaten gaat onder meer over leiderschap, over pakken van eigen regie. Dat is een heel relevant thema voor bijvoorbeeld een HRM opleiding. Vakken van die opleiding blijven up to date door dit soort onderzoeksresultaten in te brengen. Zo leren studenten welke principes uit dit soort leerprogramma's positieve uitkomsten opleveren en kunnen ze dat later gebruiken als ze zelf professional zijn en misschien ook een training organiseren of ontwikkelen. Ik geef het vak onderzoek, daar komen bijvoorbeeld onderzoeksmethodes aan bod. Als wij nieuwe methodes gebruiken, dan gaat het ook zeker door naar de student."

Een goede evaluatie staat of valt met de hulp van de deelnemers. Daarom vragen wij de deelnemers om driemaal een vragenlijst in te vullen. Een vragenlijst aan het begin, tijdens en aan het eind van het project, zodat over tijd gemeten kan worden wat de opbrengsten zijn. Alle antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en zullen in de rapportages niet op persoonsniveau te herleiden zijn. We evalueren immers het leerprogramma, niet de deelnemers!



Vakken van de opleiding HRM blijven up to date door dit soort onderzoeksresultaten in te brengen.

Eva Hamhuis, docent en onderzoeker Windesheim



Meetlat

Het leerprogramma Grip op Loslaten stimuleert persoonlijk leiderschap door het durven loslaten en daarmee de 'eigen regie' van medewerkers te versterken. De onderzoekers hebben een meetlat ontwikkeld op basis van wetenschappelijk gefundeerde vragenlijsten die 'eigen regie' gedrag meet bij medewerkers en faciliterend gedrag van de leidinggevende. Voor leidinggevendens gaat het dan om 'het (h)erkennen van ieders talenten' en 'persoonlijk leiderschap'. Hierbij kun je denken aan leidinggevendens die

weten wat de talenten van hun medewerkers zijn en de ruimte aan hun medewerkers durven te bieden om deze talenten te laten zien. Bij medewerkers gaat het om bijvoorbeeld 'initiatief nemen', 'eigenaarschap' en 'innovatief werkgedrag'. Hierbij kun je denken aan medewerkers die op een proactieve manier de situatie naar hun hand weten te zetten en in staat zijn om out of the box te denken. Leidinggevende en medewerkers zijn daarnaast onlosmakelijk met elkaar verbonden en hiervoor zijn de indicatoren 'samen

leren' en 'veilige organisatiecultuur' meegenomen.' Bij samen leren wordt er gekeken naar de omgang tussen leidinggevende en medewerker. Bijvoorbeeld het samen kritisch kijken naar werkzaamheden en het veelvuldig delen van (nieuwe) informatie. Bij de veilige organisatiecultuur wordt er gekeken naar de omgang tussen collega's binnen de organisatie. Dit zijn bijvoorbeeld vragen over het vertrouwen binnen een organisatie.

Start fase 2



Mensen vormen samen de organisatie. Daarom kom ik graag met jou in contact!

Suzanne van de Bunt

Het leerprogramma Grip op Loslaten is een intensief traject waarin A&O fonds Gemeenten samenwerkt met twee partnerorganisaties: 7Senses en Publiek Werkt Samen.

Oprichter Madelon Eelderink van 7Senses is koploper in de toepassing van Participatief Actieonderzoek (PAO), de methode die de basis vormt voor Wij-Werken. Zij en haar collega's verzorgen de 'look-think-act' trainingen en workshops van het programma.

Vanaf het najaar ronden de eerste pilotorganisaties de trainingen af met het opleveren van de actieplannen. Het half jaar daarna staat voor hen in het teken van het monitoren en aanjagen van de uitvoering. Een spannende fase, waarbij zij begeleiding krijgen van het team van Publiek Werkt Samen. Naast het monitoren van de initiatieven staat dan vooral ook het werken aan persoonlijke en organisatieontwikkeling centraal. Gelijktijdig starten er nieuwe groepen met de 'look-think-act' trainingen.

Geen enkele gemeentelijke organisatie is hetzelfde, dus zowel bij de trainingen als in de monitoringsfase is maatwerk en persoonlijk contact belangrijk. Daarom wordt het A&O fonds projectteam dit najaar uitgebreid met twee accountmanagers.

Het team bestaat dan uit projectleider Anneke van Londen, projectondersteuner Sanne Jacobs, communicatieadviseur Monica Kiezebrink en accountmanagers John Boes en Suzanne van de Bunt. John en Suzanne zijn het eerste aanspreekpunt voor de pilotorganisaties om ervoor te zorgen dat vragen en wensen snel geadresseerd kunnen worden en we met elkaar blijven leren.



Loslaten en ruimte geven in vertrouwen! Daar ondersteunen wij jullie graag bij!

John Boes



Colofon

Wij-Werken Magazine is een uitgave van A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560, 2502 AN DEN HAAG
070 763 00 30
Secretariaat@aeno.nl

Interviews
Marcel Bril

Fotografie
Kees Winkelman, Roos Koole

Eindredactie
A&O fonds Gemeenten

Vormgeving
insandouts communication, design and print

Samen werken aan de toekomst?

Wij zijn vóór



A&O
fonds
Gemeenten

De samenleving verandert en de rol van gemeenten transformeert. Hoe blijf je als gemeente wendbaar en benut je ieders talent? Kijk hoe wij kunnen ondersteunen op **aeno.nl**.