Eindevaluatie Samenwerkingsorganisatie
De Wolden Hoogeveen

### Gegevens organisatie en project

Gemeente(n): Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen

Naam project: Leiderschapsontwikkeling ‘Van eiland naar Wij-land’

Doorlooptijd: juli 2022 – juli 2023

### Gegevens projectleider

Naam: José Kok-de Korte

Functie: Adviseur Opleiding & Ontwikkeling

Telefoonnummer: 06-11347036

E-mailadres: j.kok@dewoldenhoogeveen.nl

### Evaluatie

De SWO De Wolden Hoogeveen is volop in ontwikkeling. 5 Jaar na de samenvoeging van de ambtenarenapparaten van de gemeenten De Wolden en Hoogeveen werd het tijd om een nieuwe koers te bepalen. Na een aantal onderzoeken en ontwikkelplannen mbt de organisatie is een actieplan 'Van eiland naar Wij-land' geformuleerd. Een van de acties uit dat vrij instrumentele actieplan was 'het ontwikkelen van een leiderschapstraject'.

We hebben gekozen voor een integraal traject dat in diverse fases is opgedeeld.

We begonnen met het Centraal Management Team (directie en eenheidsmanagers). Daar werd in een intensief programma een visie op het gewenste leiderschap in de SWO geformuleerd. Dat is vervolgens voortgezet in een traject voor alle leidinggevenden.

De ontwikkeling van het traject, het uitdenken, was een proces op zich. In nauwe samenspraak met de directie, die in die periode wisselde van (interim) samenstelling, is een plan ontwikkeld dat bestaat uit 2 onderdelen, ter borging geflankeerd met HR beleid dat bestaat uit 2 aanvullende trajecten (coachopleiding en het opleiden van Management Drives trainers). De twee onderdelen zijn: (1) een ontwikkeltraject voor het Centraal Management Team (CMT), waarin onder andere een visie op leidinggeven in de SWO ontwikkeld wordt. En (2) een ontwikkeltraject voor alle 6 de management teams dat na de start van het CMT traject begon. Kern bij beide trajecten werd gevormd door een aantal aandachtsgebieden, gevisualiseerd door een praatplaat met 'belevingswerelden'. Maatwerk was essentieel: ieder team doorliep alle aandachtsgebieden met daarin diverse thema's. De behoefte van ieder team was bepalend voor de diepgang in de thema's. Ieder team startte met een tweedaagse waarin thema's als veiligheid centraal stonden.

Hiervoor is één begeleider ingeschakeld die zorgde voor consistentie in alle trajecten: een rode draad tussen CMT en de MT's, met maatwerk als grondgedachte. De afzonderlijke trajecten werden periodiek aan elkaar gekoppeld in thematische plenaire bijeenkomsten voor alle leidinggevenden. Op die manier werd leiderschap beter gepositioneerd in de SWO, vanuit één visie. De leidinggevenden vormen de cultuurdragers voor onze gewenste cultuur en kunnen zo de medewerkers meenemen in de ontwikkeling.

Doel van het project was het duurzaam ontwikkelen van de leidinggevenden binnen de SWO zodat zij beter in staat zijn medewerkers te faciliteren op een autonome wijze succesvol te zijn (eigenaarschap), met plezier te werken, vakkundig en deskundig te zijn en bij te dragen aan de kwaliteit van de dienstverlening van de SWO.

De evaluatie van het traject onder de deelnemers was bijzonder positief. De keuze van de thema’s klopte, het niveau paste prima, duidelijke leerdoelen, passende werkvormen en een behapbare werklast: de leidinggevenden waren enorm enthousiast en meer dan de helft zou een vervolg op MT-niveau toejuichen. De andere helft zou graag een vervolg zien bij een concrete ontwikkelbehoefte vanuit het MT.

Bijvangst van dit traject is de verbinding tussen de leidinggevenden. De integrale sessies van leidinggevenden lieten een duidelijk andere dynamiek zien dan voorheen. Er werd meer informatie en inspiratie uitgewisseld tussen de leidinggevenden en de MT’s lieten trots zien waar zij in hun eigen ontwikkeling mee bezig waren.

Essentieel in het traject was dat er 1 persoon was die het hele traject vormgaf, ondersteund vanuit Learning & Development. Zo kon er steeds aangesloten worden bij de actualiteit als die van invloed was, maar ook is er dan zekerheid dat de rode draad écht de rode draad is en de ontwikkeling consistent verloopt.
Een volgende keer zou een aandachtspunt zijn hoe we de rest van de organisatie meer meenemen in het verhaal. Nu was het vooral aan de leidinggevenden om hun team te informeren. Het is beter om dat generiek met een communicatieplan te doen.

Het belangrijkste advies is dat er vooral maatwerk geboden wordt. Niet ieder team, niet iedere leidinggevende heeft dezelfde behoefte, ook al zet je een generieke doelstelling/route neer. Coaching is daarbij een welkome techniek gebleken. De verschillende niveaus (leidinggevende, management team, team van leidinggevenden) naar behoefte in hun ontwikkeling begeleiden is onderdeel van het maatwerk.