Eindevaluatie gemeente Zaanstad

### Gegevens organisatie en project

Gemeente: Zaanstad

Naam project: Programma Organisatie ontwikkeling

Doorlooptijd: het hele programma 3 jaar, de inzet van de expert is gedurende ruim 1 jaar geweest

### Gegevens projectleider

Naam: Timo van Doremalen

Functie: Programma manager organisatie ontwikkeling

Telefoonnummer: 06-46275920

E-mailadres: t.doremalen@zaanstad.nl

### Evaluatie

De gemeente Zaanstad is per 1 januari 2021 gestart met een omvangrijk organisatie ontwikkelingstraject. De kern van dat traject is hoe we doormiddel van collectief leiderschap van het topmanagement de organisatie weten te richten op de opgaven van de stad. In dat traject is het eerste jaar met de toenmalige directie gekozen voor een ‘doorpakken’ aanpak, waarbij veel acties in hoog tempo zijn uitgezet om van start te gaan. De basis van het waarom van de beoogde veranderingen was echter afwezig. Ook was er te weinig verbinding tussen de managers onderling om dit te dragen in de organisatie.

In de tweede helft van 2021 lopende tot en met de zomer van 2022, hebben we een doorstart gemaakt met een directie waar een aantal wisselingen hebben plaatsgevonden. Vanaf dat moment is er nieuwe energie en betrokkenheid ontstaan bij dit belangrijke traject. En hebben we met de 15 managers van Zaanstad een stap gezet op weg naar het leiderschap dat nodig is om deze ontwikkeling tot een succes te maken. Een belangrijk onderdeel daarvan is leren en reflecteren tijdens dit traject, zeker ook in de wijze waarop we als programmateam dit proces begeleiden.

**Leiderschap**In het traject tot aan de zomer van 2021 stonden een aantal zaken voor ons centraal, namelijk urgentie, tempo maken en actie. Bij de start van het programma is door de toenmalige directeur/directie een stappenplan uiteengezet met verschillende inhoudelijke onderdelen, waaronder een omvangrijk leiderschapsprogramma voor alle 80 leidinggevenden.

Een belangrijke stap die is overgeslagen in deze periode is dat een leiderschapsprogramma pas effectief kan zijn, wanneer de betrokken leidinggevenden:

* Onderdeel zijn van de beoogde beweging, tenminste op het niveau van wat de missie en visie is van organisatieontwikkeling en wat het voor hen kan betekenen en opleveren om onderdeel te zijn van een leiderschapsprogramma.
* Ruimte krijgen om in te stappen. Dat wil zeggen, in gesprekken met hun eigen leidinggevende om de achtergrond door te nemen en eventuele suggesties op te halen (maatwerk).
* De urgentie voelen om mee te veranderen.

Vanwege de snelheid en urgentie in de toenmalige directie is hier (te) weinig aandacht voor geweest. Dat had grotendeels met verkeerde verwachtingen te maken (‘men is hier toch klaar voor en weet toch hoe het zit en waarom we dit doen’) en met het gebrek aan heldere en congruente communicatie.

De belangrijkste les van het ontwikkelen van een organisatie op fundamenteel niveau (wie zijn we, waar staan we voor en wat betekent dat voor ons leiderschap), is dat je als concerndirectie eensgezind aan de lat moet staan om hiermee écht aan de slag te willen. En dat op een manier die ruimte geeft aan anderen om in te stappen. Om te verleiden in te stappen, omdat het onderdeel is van collectieve groei – in plaats van een afrekencultuur te hanteren waarin niet instappen betekent dat je slecht bezig bent.

**Herstart programma**

Na de zomer is met de bijna volledig nieuwgevormde directie én met de 11 sectorhoofden (in totaal 15 managers) gesproken over een herstart van het programma en de bijbehorende aanpak. De kern van die nieuwe aanpak was:

* We willen als 15 managers richting geven aan deze ontwikkeling vanuit ons eigen leiderschap. Dat betekent het opnieuw ‘laden’ van de missie, visie en strategie van organisatieontwikkeling en hoe leiderschap daar onderdeel van is. Dat betekent eerst vrij klassiek top down commitment organiseren op de hoofdlijn van organisatieontwikkeling.
* Die stap terug is ook formeel gezet in samenspraak met de OR: we duwen op reset en behouden alleen de missie, visie en strategie – de rest ontwikkelen we opnieuw.
* We nemen de tijd voor dit traject en we leren tussentijds hoe het gaat. Dat is niet altijd eenvoudig want de raad, het college en wijzelf willen veel tegelijk, maar om dit goed te doen is gewoon ruimte voor groei nodig. En te snel gaan – zo weten we nu - maakt het resultaat niet beter.

We hebben dat vormgegeven door vanaf september 2021 met het management meerdere heidagen te organiseren waarin we van start zijn gegaan met het doorleven van de missie, visie en strategie. Waarna we verder zijn gegaan met ‘must win battles’ en droombeelden over de organisatie, die hebben geleid tot een aantal werksporen waar alle 15 leden in wisselende samenstellingen onderdeel van zijn geworden. Die werksporen gingen in op de belangrijkste vraagstukken: richten op de opgaven, communicatie, leiderschap, kaders & condities en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

In deze fase zitten twee belangrijke aspecten, namelijk *samenhang* (want de uitkomsten moeten niet alleen voor een werkspoor relevant zijn, maar voor het geheel) en *expertise* (we moeten niet alles zelf doen als management, we schakelen het programmateam in – naast andere experts – om ons te begeleiden en te laten adviseren).

Het gevolg van deze omwenteling is dat het doel van organisatieontwikkeling weer voorop is komen te staan voor het management. Wat we ook zien ontstaan is het besef dat een dergelijk complexe verandering niet vanzelf gaat: het is bijsturen in het moment zelf (organisch veranderen). En om daartoe in staat te zijn is flexibiliteit van geest nodig, teamgeest en reflectie tijdens dit proces. We hebben vanuit het begeleidende programmateam veel gesprekken gehad met de managers over bijsturen in het moment en hoe zij dat doen, omdat we nieuwe inzichten opdoen terwijl we aan de slag zijn. Dat is een interessant en uitdagende stap, omdat het ook betekent dat we moeten leren omgaan met onzekerheid – zonder richting en focus te verliezen.

**Vijf werksporen**

De vijf werksporen hebben belangrijke bouwstenen opgeleverd voor een nieuw organisatiemodel, dat zowel cultuur- als structuurveranderingen bevat. Zo hebben we het hard van de organisatieontwikkeling nu gevuld: missie, visie, strategie, kernwaarden, profiel en bijbehorende structuur van het nieuwe sturingsmodel. Het werkspoor leiderschap is specifiek ingegaan op de verschillende vormen van leiderschap die nodig zijn bij het topmanagement (zelfreflectie, ongemak opzoeken) om de organisatie te kunnen worden die nodig is om onze missie voor de stad te realiseren. Uitwerkingen van het werkspoor leiderschap is een profiel van wat wij goed leiderschap vinden, en wat dat betekent voor onze ontwikkeling:

* Een open houding en nieuwsgierig zijn;
* Kwetsbaarheid durven tonen en je ego onder controle hebben;
* Transparant en eerlijk communiceren;
* Durven aangaan van ongemak.

Op basis hiervan zijn we in staat om een nieuw leiderschapsprogramma te ontwikkelen, zodat met deze thema’s gericht aan de slag gegaan kan worden.

Een tweede onderdeel is de inzet van het programmateam. We zijn de afgelopen maanden hard op weg om een team te worden met begeleiders & adviseurs die in staat zijn elkaar aan te vullen én scherp te zijn op wat nodig is. Wij hebben daar positie in verworven richting het management, omdat men ervaart dat organisatieontwikkeling ook echt een stap verder komt met deze aanpak. Voor onszelf is leren en reflecteren tijdens dit traject een belangrijke kwaliteitseis, want stilstaan bij wat we doen en hoe we dat doen, zodat we er elke keer beter in worden, levert onszelf en de opdrachtgever wat op.

Een laatste onderdeel betreft de verbreding van het traject. Het is essentieel om met een bewuste strategie andere collega’s uit de organisatie aan te laten sluiten op de verschillende werksporen volgens de lagen van participatie: van informeren, betrekken tot meedenken en meedoen. Niet iedereen heeft dezelfde behoefte, maar omdat de stapsgewijs zijn gaan verbreden is er ook meer energie ontstaan in andere delen van de organisatie. Tegelijk hebben we expliciet doorgenomen met de 15 managers hoe en op welke manier zij anderen hebben te betrekken, want dat gaat niet zomaar. Er is een informatie- en positieachterstand, die kun je niet in 1 gesprek overbruggen, daar is meer voor nodig. Het expliciet maken van de redeneringen waarom keuzes zijn gemaakt en wat die betekenen, is belangrijk om het ‘hart’ van deze verandering te raken en mensen daarin te enthousiasmeren. En last but not least, het is ook een proces van inclusie: als iemand wil instappen en aangeeft meer tijd of ruimte nodig te hebben, dan heb je je daartoe te verhouden als management (want je hebt zelf die ruimte kunnen creëren vanuit je eigen positie en hebt daarin meer macht dan anderen).

**Niet voorziene effecten en resultaten**We hebben met een hoofdlijnen strategie gewerkt die incrementeel is gewijzigd gedurende het proces. We hadden een startpunt en analyse wat niet goed werkte in de organisatie, we zijn het hart (missie/visie) gaan vullen en van daaruit gaan werken aan een droombeeld. Alle vervolgstappen hebben we van tevoren niet gepland, zoals dat we wisten dat deze werksporen zouden ontstaan. Dat zal in de hierna volgende ontwerp- en implementatie fase uiteraard weer anders worden. Het vraagt ontzettend scherpe observaties tijdens die beginfase, want er lopen veel lijnen door elkaar heen en dat goed uit elkaar houden is daarin van belang.

**Belangrijkste bevindingen**

De belangrijkste bevinding staat eerder in dit verslag benoemd: eerst commitment in het management en pas dan starten. Veel veranderkundige strategieën gaan over hoe kleine initiatieven kunnen worden omarmd en die je dan stap voor stap groter maakt of ruimte geeft, met een sponsor aan de top, om vervolgens tot meer grootschalige verandering te komen. Dat is volledig waar en is veelvuldig geprobeerd, maar wij waren in de positie dat die kleine veranderingen niet groter konden worden gemaakt omdat het consequent ergens stokte. Dan heb je eerst ruimte te maken bovenaan, omdat de meer grote vraagstukken en opgaven (zoals duurzaamheid, of wonen, of kansengelijkheid) anders geen vaart kunnen maken.

Adviezen aan andere gemeenten

* Zorg ervoor dat je een managementteam hebt die als eenheid aan de slag willen met organisatie ontwikkeling.
* Durf ongemak bespreekbaar te maken, ga het nergens uit de weg, maar duik er juist in. Dat vraagt lef en vertrouwen en een opdrachtgever die dat begrijpt, stimuleert én zelf ook bereid is aan te gaan.
* Maak een strategie die in het begin ruimte geeft om de fundamenten goed te bouwen: missie, visie, kernwaarden.
* Werk vandaaruit verder aan zowel cultuur- en structuur aspecten die je wilt veranderen. En houdt in de gaten welke deelaanpak het beste werkt bij het vraagstuk: het is consequent in- en uitzoomen.
* Zorg ervoor dat je de belangrijkste stakeholders op het juiste moment aanhaakt – en betrek ze er actief bij. Maar maak het niet te snel te groot, anders loopt het proces met je weg (in verwachtingen).
* Houdt alle belangen in de gaten en anticipeer daarop!
* Formeer een programmateam waarin medewerkers met expertise en tijd kunnen bouwen om het management te begeleiden. En let erop dat zij om kunnen gaan met consequente verandering in hun werk (anders verlies je teveel energie).
* En misschien wel de allerbelangrijkste les/valkuil waar we nu ervaring mee opdoen (aug-sep 2022): zorg ervoor dat je altijd concrete verbindingen legt tussen abstracte gesprekken over visies en missies, en écht werk. Gebruik casuïstiek om te toetsen of managers echt begrijpen wat er staat en maak het daarmee voelbaar, anders blijft het te lang een rationeel proces. Dat is tegelijk een mooie manier om andere collega’s dan de managers aan te laten sluiten en onderdeel te maken van dit proces.

**Inzet procesexpert A&O**

We hebben de afgelopen maanden veelvuldig en goed contact gehad met Christel over onze overkoepelende aanpak. Dat heb ik samen met een collega vanuit het programmateam gedaan. Christel is onze sparringpartner geweest en geeft op onze procesaanpak en strategie feedback en tips hoe daarmee om te gaan. Dat gaat zowel over de vormgeving van organisatieontwikkeling en de wijze waarop ons management daarmee om zou moeten gaan – maar ook over onze rol en werkwijze als programmateam van adviseurs. We hebben dit contact als zeer plezierig en waardevol ervaren, juist omdat in een dergelijk complex traject zoals gezegd eenduidige stappen van tevoren niet altijd helder zijn. Het is (soms) wikken en wegen, goed voorbereiden en reflecteren op de richting – en dat consequent, zodat we elke keer kunnen bijsturen. We zijn blij dat Christel de tijd en energie heeft gestoken in dit contact, ook met het oog op de komende maanden waarin de organisatieontwikkeling en leiderschap van het management een volgende fase ingaat.