

Eindevaluatie Emmen

(januari 2023)

Gegevens organisatie en project

Gemeente(n): Emmen

Naam project: Leiderschapsontwikkeltraject 2021-2022

Doorlooptijd: 2 jaar

Gegevens projectleider

Naam: Nina Brongers

Functie: Projectleider leiderschapsontwikkeltraject

Telefoonnummer: 0591-685980

E-mailadres: n.brongers@emmen.nl

Eindevaluatie project leiderschapsprogramma gemeente Emmen

Aanleiding:

De organisatie gemeente Emmen werkt aan de doorontwikkeling van de organisatie en beoogt een professionele, flexibele en wendbare organisatie te zijn. Het leiderschap moet daar aan bijdragen. Uit de ontwikkelrichting en de daaruit voortvloeiende besturingsfilosofie en leiderschapsfilosofie is een doorontwikkeling van het benodigde leiderschap ingezet.

Doel:

- Teamleiders en concernmanagers faciliteren in de ontwikkeling van hun leiderschap en hen handelingsperspectief bieden om de rollen goed te kunnen blijven uitvoeren, conform de bedoeling van de besturingsfilosofie en de leiderschapsfilosofie.
- Het samenspel met en de relatie tussen leidinggevend (concernmanagers en teamleiders) verstevigen. Gezamenlijk sturen op opgaven, doelen en organisatie (ontwikkeling) en het sturingsvermogen vergroten.
- Als management samen leren en ontwikkelen. Met ruimte voor specifieke invulling voor de doelgroep teamleiders.

Hoe vind je dat het project en proces is verlopen?

Het project en het proces zijn goed verlopen. De samenwerking met het projectteam en de opdrachtgever is constructief geweest. Daarnaast was er een goede verbinding met andere projecten zoals onder andere het proces van organisatieontwikkeling en het programma opgavegericht werken.

Er is een externe begeleider voor het traject aangetrokken. Ook daar was de samenwerking prima en zijn mooie inhoudelijke programma's ontwikkeld die aansloten bij de behoefte van leidinggevend en de praktijk.

Hebben de uitgevoerde activiteiten bijgedragen aan de projectdoelstelling?

Zo ja, waarom en waar merk je dat aan?

Het leiderschapsontwikkeltraject 2021 en 2022 was gericht op de ontwikkeling van het leiderschap en het bieden van handelingsperspectief om de managementrollen goed te kunnen blijven uitvoeren, conform de besturingsfilosofie en de leiderschapsfilosofie. De werking in de dagelijkse

praktijk en het dóen stonden daarbij voorop, om op deze manier de ambities van de organisatie waar te maken en de organisatie en de mensen verder te brengen in hun ontwikkeling.

Er is ingezet op sturing en leiderschap, verandermanagement, visie-ontwikkeling, ontwikkeling van medewerkers, innerlijk leiderschap, de onderlinge communicatie, het verstevigen van de onderlinge band en verbindingen leggen buiten de gebaande kaders. Daarbij is zoveel mogelijk aangesloten bij de praktijk en onder het motto 'samen leren door te doen'. Zo is ruimte gecreëerd om (eigen) dilemma's uit de dagelijkse praktijk te bespreken en is daardoor aangesloten bij de beleving van veel leidinggevend. Merkbaar is dat er meer interactie en afstemming tussen teamleiders is.

Zo nee, waarom niet en wat doe je om bij te sturen?

- Door dynamiek en hectiek, waan van de dag, etc. is het soms lastig om tijd en ruimte te nemen voor bewuste toepassing in de praktijk en reflectie op het eigen handelen. Door de borging in de gesprekscyclus wordt ontwikkeling ook bespreekbaar met de direct leidinggevende van de teamleiders en van de concernmanagers.

- Door Corona waren wij genoodzaakt andere (digitale) vormen te ontwikkelen voor de bijeenkomsten. Ervaring leert wel dat fysieke bijeenkomsten meer bijdragen aan een grotere betrokkenheid en beter resultaat.

Hoe heeft het draagvlak bijgedragen aan het resultaat van het project?

Draagvlak is gecreëerd door zowel teamleiders als concernmanagers te betrekken bij de opzet en invulling van het leiderschapsprogramma. Zo is een projectgroep en een klankbordgroep ingericht bestaande uit een vertegenwoordiging van de doelgroep.

Beide groepen zijn betrokken bij de invulling en inhoud van het programma. Deze aanpak heeft geresulteerd in een grote betrokkenheid bij leiderschapsontwikkeling voor de gehele groep.

Hoe is de waardering en ervaring van de mensen die bij het project betrokken zijn?

Deelnemers zijn positief over het verloop van het leiderschapsontwikkeltraject. Met name de aansluiting bij de praktijk, het met elkaar 'doen' en 'leren' en elkaar ontmoeten zijn als zeer waardevol beoordeeld.

Tot welke niet geplande resultaten of niet voorziene effecten heeft dit project geleid?

N.v.t.

Wat zijn je belangrijkste bevindingen en wat zou je in een vergelijkbaar project in het vervolg anders doen?

- Van te voren was wel duidelijk dat leiderschapsontwikkeling een on-going proces is, een leven lang leren. Dat is gaandeweg het traject bevestigd. Leiderschap is een belangrijk element bij organisatieontwikkeling en verandering.

- Wat anders doen? Aan de voorkant (meer) meetbare doelen stellen, prestatieindicatoren formuleren om voortuitgang beter te kunnen meten (vertellen en tellen).

- Eerder een meer planmatige insteek kiezen. Beter planning van onderwerpen aan de voorkant neerzetten.

Wat zijn je belangrijkste adviezen voor andere gemeenten bij een soortgelijk project?

- Leiderschapsontwikkeling en leiderschapsactiviteiten in verbinding met de praktijk ontwikkelen (kennis, vaardigheden, handvatten, methoden,

reflectie en feedback op de actie/het doen), borgen in de reguliere gesprekscyclus.
- M.b.t. de projectstructuur heldere afspraken maken over rollen, taken en bevoegdheden. Meer duidelijkheid creëren over rol/taak van bijvoorbeeld projectteam, klankbordgroep, stuurgroep, etc.