

Eindevaluatieformulier Leidende principes

Gegevens organisatie en project

Gemeente: Breda

Naam project: Leidende Principes – Experimenteren, reflecteren en samen sterker!

Doorlooptijd: September 2021 – december 2022.

Gegevens projectleider (Gegevens projectleider worden op aeno.nl geplaatst)

Naam: Jannet Koster

Functie: Organisatie adviseur/ Projectleider Leidende Principes/ LEGO SERIOUS PLAY facilitator

Telefoonnummer: 06 - 57593039

E-mailadres: jj.koster@breda.nl

Thema project

Je hebt subsidie gekregen omdat jouw project bijdraagt aan (één keuze mogelijk)

- Eigen regie in Loopbaanontwikkeling
- Leiderschap en Cultuur
- Leren en ontwikkelen
- Talent van de toekomst
- Vitaliteit

Anders, namelijk (alleen mogelijk bij project dat nieuw en relevant was voor de sector): Anders namelijk: cultuur en verandertraject met een belangrijke focus op wendbaar worden als organisatie, leren en ontwikkelen van teams en individuen.

Aanleiding van het project

In 2019 is cultuuronderzoek uitgevoerd binnen het Sociaal Domein van de gemeente Breda door Bureau Rijnconsult. N.a.v. dit cultuuronderzoek hebben we een 3-jarig programma opgesteld met 6 doelen. 6 projecten: Teamontwikkeling, Leidende Principes, Ruimte maken, Dwarsverbanden, Going Concern en de vervlechting met ATEA.

Doel leidende principes

Richting inwoners is het belangrijk helderheid te geven over wat zij ons mogen verwachten. Hoe werken we? Wat doen we wel of niet? Naar buiten toe is dit belangrijk, maar ook binnen de organisatie is dit net zo belangrijk. Om als eenheid naar buiten te gaan, moeten we binnen vanuit dezelfde **leidende principes** denken, doen en organiseren. Zo buiten, zo binnen. In het 4^e kwartaal 2021 maakt een afvaardiging uit de organisatie een set met 3-5 principes. Om die daarna te toetsen en aan te scherpen in jouw praktijk EN in de projecten dwarsverbanden. Vanaf het 2^e kwartaal 2022 gaan we aan de slag met de principes om ze in ons hoofd, hart en handen te krijgen. Zodat we de leidende principes allemaal kennen, er hetzelfde onder verstaan en hetzelfde ernaar handelen. Waardoor we onze belofte naar inwoners samen waar maken.

Hoe vind je dat het project en proces is verlopen?

Het was een boeiend en fantastisch traject! We zijn gestart tijdens corona waardoor we online met groepen hebben gewerkt. Dat was jammer want ik had het juist mooier, impactvoller willen maken met LIVE events.

Een goede voorbereiding is het halve werk en just do it! Ik ben gestart met het maken van een projectcanvas. En vooral de volgende vragen gesteld: Waarom willen we dit? Wat willen we bereiken? Wat is de aanleiding? Wat is er tot nu toe gedaan? En waarom is dat niet gelukt? Door hier extra tijd in te stoppen en te vertragen heb ik het gevoel daarna meer tempo te kunnen maken.

Samen met een projectteam (mooie afvaardiging uit de organisatie) hebben we een mooi project uitgevoerd. We hebben energieke, vernieuwende werkvormen aangepakt. 600 medewerkers hebben we goede gesprekken laten voeren mbv LEGO SP.

Een mooi resultaat, een mooi proces en in 2023 moeten we vooral doorpakken.

Het project is op te delen in 4 fases:

Fase 1: september 21 – november 21: Projectplan maken, vraag helder maken, interviews houden met verschillende spelers, “ja, maar/angsten en cynisme” in beeld brengen. Deze fase heeft tot een aanpak geleid die uitgaat van waarderen vernieuwen en bottum up is ingestoken.

Fase 2: december 21 – januari 22: In 3 online werksessies die begeleid zijn door bureau Factor Doen zijn we tot een set 4 gedeelde waarden gekomen. Deelname door een brede afvaardiging van het sociaal domein (40 personen). Via verschillende werkvormen hebben we nieuwe ideeën gekoppeld aan al het goeds dat er al is. Van 100 verschillende woorden/zinnen zijn we gaan trechteren tot 4 leidende principes.

Februari/ maart: Met dat resultaat zijn alle teams geïnformeerd en hebben meegelopen aan de finetuning. Met het aangescherpte resultaat zijn we gaan werken. In een aantal stappen komen tot de Leidende Principes (LP) in hoofd, hart en handen krijgen. In deze fase zijn ook de reflectievragen uit de online werksessies verder uitgewerkt tot kaartenset en is een banner met de LP op de afdelingen neergezet.

Fase 3: april – december 22: Met alle 25 teams zijn werksessies gehouden om de LP te leren kennen en te vertalen naar het eigen werk. LEGO SERIOUS PLAY is als hulpmiddel ingezet. Na iedere werksessie krijgt ieder team een naslagwerk met de LP en een verslag van hun bouwwerken in beeld en woord. De methode leidde tot mooie diepgaande en verrassende gesprekken. Aan het einde van de iedere werksessie krijgt het team een kaartenset met reflectievragen. De reflectievragen kun je aan jezelf of aan elkaar stellen met als doel een bijdrage te leveren aan de principes. Deze kunnen gebruikt worden in casusoverleg of bij intervisie. Alle sessies heb ik als projectleider zelf uitgevoerd met een groep enthousiaste collega's in de rol van co-facilitator en als ambassadeur van de LP. In deze fase zijn de LP ook vertaald naar concreet gedrag.

Fase 4: december 22: Evaluatie en vervolgplan 2023. Er is een foto gemaakt per 16 november. In het vervolgplan wordt vooral aandacht gevraagd om de LP te integreren in beleid, projecten maar ook in de HR-cyclus. Dan kunnen het concrete gedrag ook meegenomen worden in W&S, L&O, Goede Gesprek, SPP.

Hebben de uitgevoerde activiteiten bijgedragen aan de projectdoelstelling?

- a. Zo ja, waarom en waar merk je dat aan?
- b. Zo nee, waarom niet en wat doe je om bij te sturen?

Door het proces bottum-up aan te vliegen en uit te gaan van waarderend vernieuwen hebben we alles wat goed is, en zijn ook nieuwe ideeën meegenomen in de leidende principes. Tevens hebben we in dit proces “de angsten” en de “ja, maars” in beeld gebracht zodat we die serieus hebben genomen en omgebogen naar wat nog nodig is.

De uitgevoerde activiteiten hebben zeker bijgedragen aan de projectdoelstelling. Er is echt ruimte gemaakt voor serieuze gesprekken, elkaar leren kennen en bewustwording tav hoe werken wij? Door zelf als projectleider bij al deze werksessies aanwezig te zijn, kon ik ook direct interveniëren en aanzetten tot anders denken, doen.

Rond mei/juni ben ik de LP gaan integreren in het project Teamontwikkeling. Ik heb daardoor het tempo aan moeten passen, aan het tempo van de teams. Hierdoor heb ik mijn oorspronkelijke tempo moeten bijstellen. Ik ben nu alleen teamsgewijs aan de slag gegaan en oorspronkelijk wilde ik van 1/9 – 1/12 met gemixte teams aan de slag gaan. Wellicht komt dat in 2023?

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

Ik ben vooral bottum-up gaan werken. Wat maakte dat ik iets minder met het management bezig was. Halverwege het project merkte ik dit meer hand in hand had moeten doen. Bottum-up is goed en zorgt voor veel draagvlak bij medewerkers maar moet echt wel gestut, bekrachtigd worden door het management. Dat is later rechtgetrokken maar meer en/en komt het resultaat ten goede.

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

Er is veel enthousiasme over de aanpak, de LP worden volop herkend en als nodig gezien om aan te werken. In de werksessies LP kwam heel concreet naar voren hoe de klant er profijt van heeft, als de gemeente op deze manier werkt. Zo binnen, zo buiten.

Er worden nu 1-metingen gehouden vanuit het project Teamontwikkeling. Daarin geeft tot nu toe aan dat 65% van de collega's LP kent en een groot aantal ook dat zij ernaar werken als individu en als team.

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

- Integratie binnen het project Teamontwikkeling. Hierdoor tempo van de teams zijn bepalend.
- Bijeenkomst over onderstroommanagement (inzet vd expert A&O) waarbij we LP hebben opgesteld. Er werd duidelijk dat de bedoeling (Visie), inwoner, de sturing, de doener (ambtenaar) cruciaal zijn bij de LP (hoe werken we?). LP zonder bedoeling is niets. En de inwoner moet vooral die bedoeling helder hebben en weten wat hij van de gemeente mag verwachten! De doener gaat hier mee aan de slag. Met wie en hoe hij dat verder doet, doet er niet toe. Als de inwoner maar goede dienstverlening ervaart op die bedoeling en hoe.

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

Belangrijkste bevindingen:

- In 2023 wordt de organisatievisie en het door-ontwikkel programma gestart. Organisaties ontwikkelen zich dakpansgewijs. Fijn is te zien dat in de organisatievisie 3 van de 4 principes terugkomen (impact maken, verbinden en vertrouwen en samen sterk). Inzichten, lessons

learned uit dit project worden meegenomen naar de organisatie ontwikkeling. Komende week wordt een besluit genomen over de vervolgstappen leidende principes binnen sociaal domein en verbinding met organisatie ontwikkeling.

- Continue afstemming met management. Wat zie ik? Wat valt op? Waar moet je iets mee? (heb ik nu alleen op hoofdlijnen steeds gedaan). Ik heb van alle teams een fotoverslag gemaakt en daar kunnen aanbevelingen op gemaakt worden. Door deze evaluatie ga ik die nog oppakken als actie!

Wat zijn je belangrijkste adviezen voor andere gemeenten bij een soortgelijk project? Wat zou je met de kennis van nu anders doen?

- Leren van onze aanpak
- Reflectievragen in een kaartspel laten maken (gadget)
- Bottum-up ophalen op basis van waarderend vernieuwen is een goede werkwijze. Hierdoor is er waardering voor alles wat er in het verleden bedacht is en aangevuld met nieuwe inzichten.
- LEGO SERIOUS PLAY is top om in te zetten en zaken bespreekbaar te maken die anders niet snel besproken worden. Just do it!
- Heel fijn dat ik alle sessies zelf heb begeleid en direct kon interveniëren.
- Na iedere werksessie vroeg ik collega's of zij bij andere teams als co-begeleider op wilden treden. Er is een groep van 15- 20 co begeleiders.
- Sessie met TL om een organisatie-opstelling te doen rondom mijn vraagstuk (LP) maar ook met hun eigen vraagstuk. Mbv onderstroommanagement en rake vragen (gedachtengoed van Siets Bakker).

Indien van toepassing: wat heeft de inzet van de expert jullie opgeleverd in het proces?

- Mooie reflectiegesprekken op het proces met mij als projectleider.
- Goede procesbegeleidingssessies rondom onderstroommanagement met de teamleiders in het sociaal domein. Die bij iedereen naar meer smaakt.