

Voorjaarseditie 2020

Wij-Werken

Magazine

Meer
ruimte voor
talent

De eerste **6**
gemeenten
zijn van start

Interviews met de gemeenten: Brielle,
Eindhoven, Kerkrade, Sittard-Geleen,
Westvoorne en Vaals



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



De
verbinding
tussen grip
hebben en
loslaten is
vertrouwen

Mart Stevens

Een nieuwe
denk -en
werkwijze

A&O
fonds
Gemeenten

Loslaten geeft ruimte

Welkom bij het eerste Wij-Werken Magazine van A&O fonds Gemeenten. Wij-werken is een andere denk- en werkwijze die onderdeel is van het leerprogramma Grip op Loslaten. Gemeenten moeten meebewegen met nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en een top-down organisatiecultuur maakt dat lastig. Leidinggevend en staan daarom voor een uitdaging: hoe benut je ieders talent? Hoe kun je loslaten en toch grip houden?

Met het project Grip op Loslaten willen we een beweging in gang zetten die persoonlijk leiderschap stimuleert. Dit persoonlijk leiderschap is juist nu van groot belang om de participatiesamenleving succesvol te maken en minder hiërarchisch te werken binnen de overheid. Loslaten door leidinggevend en geeft meer ruimte aan de medewerkers om zelf de regie te nemen over de eigen duurzame inzetbaarheid.

Tien gemeentelijke organisaties gaan het experiment aan en in dit eerste Magazine delen de eerste zes hun ervaringen tot nu toe. Als projectleider van Grip op Loslaten ben ik erg trots op de openheid en transparantie van de deelnemers. Grip op Loslaten is geen traditioneel leiderschapsprogramma. Het vraagt om ruimte geven door leidinggevend en en ruimte nemen door medewerkers. Het is een intensief programma van circa een jaar met een behoorlijke tijdsinvestering. Dat levert uiteraard spanning op. Als deelnemer moet je echt uit je comfortzone komen om het project te laten slagen. Ook directie en bestuurders moeten het project omarmen. Na de eerste maanden is mijn indruk dat de denkwijze wij-werken heel veel positieve energie in de gemeentelijke organisaties genereert. Talenten van medewerkers komen boven drijven en worden gezien en ingezet door de organisaties.

Vertrouwen, persoonlijk leiderschap en minder hiërarchisch werken staan bij wij-werken centraal. Wij-werken is werken met elkaar, niet voor elkaar. Je werkt gelijkwaardig met collega's, inwoners, ondernemers en ketenpartners. Samen pak je actuele vraagstukken op met de look-think-act methodiek. Er is geen debat maar wel dialoog. Het gaat over niet alleen mee-dénken, maar ook meedóén. We nodigen je van harte uit om ook mee te doen!

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



In dit nummer

- 02 | **Voorwoord**
Anneke van Londen
- 04 | **Nieuws**
Toolkit & bijeenkomsten
- 08 | **Op zoek naar de 'happy professional'**
Gemeente Kerkrade
- 014 | **De oplossingen gaan komen uit de groep**
Gemeente Vaals
- 020 | **Niet meer redeneren vanuit hokjes**
Gemeente Sittard-Geleen
- 032 | **Een boost voor duurzame talentinzet**
Gemeente Eindhoven
- 038 | **Naar minder regels en kaders**
Gemeente Westvoorne

05 | **Thema's**
van de pilotorganisaties

026 | **Nu moeten we het gaan doen**
Gemeente Brielle

07
Column van Karin Sleeking

Wil je meer weten over wij-werken?

Kijk voor meer informatie op:

aeno.nl/wij-werken

Even in het kort



Communicatie Toolkit

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 verschillende wij-werken communicatiemiddelen. Zo is er een eenvoudige vouwkaart die je makkelijk kunt meenemen en uitdelen en een korte animatievideo om te gebruiken bij presentaties. Je kunt deze vinden op:

aeno.nl/grip-op-loslaten



Kruisbestuivingsbijeenkomsten

Grip op Loslaten is een gezamenlijk leerprogramma dat we met elkaar vormgeven. Daarom maakt het uitwisselen van ervaringen er ook een belangrijk deel van uit. Om dat te faciliteren, organiseert A&O fonds Gemeenten in 2020 en 2021 zogenoemde Kruisbestuivingsbijeenkomsten. Hier zijn zowel deelnemers als (nog) niet deelnemers van harte welkom. Verwacht een onverwachtse setting met veel ruimte voor onderlinge kennismaking en uitwisseling. Zet de data voor dit najaar alvast in je agenda.

September

25

December

11

De thema's van de eerste pilotorganisaties

Binnen Grip op Loslaten gaat iedere pilotgemeente aan de slag met zelf gekozen thema's. Veelal één thema gericht op het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk met interne raakvlakken ('van buiten naar binnen') en één thema gericht op het oplossen van een actueel intern vraagstuk of probleem ('de interne vraag'). Dit zijn de thema's van de eerste pilotorganisaties. Meer weten? Neem dan contact op met de betreffende contactpersoon!



Gemeente Brielle

Van buiten naar binnen: welke ambities hebben belanghebbenden voor hun leefomgeving, waarmee een passende vertaling naar de Omgevingswet kan worden gemaakt?

De interne vraag: hoe organiseren wij mensen en processen zo dat wij kunnen omgaan met de continue veranderende behoeften van interne of externe partijen?

Contactpersoon

Anne Marie Kraak
Strategisch bestuursadviseur
jm.brouwer@brielle.nl



Gemeente Eindhoven

Van buiten naar binnen: wat kunnen we als organisatie doen om beter aan te sluiten bij het imago van "de stad op het gebied van techniek, design en kennis" en daarmee nieuwe medewerkers boeien, binden en behouden.

De interne vraag: wat kunnen medewerkers en leidinggevenden gezamenlijk doen om iedereen - voor zichzelf en voor de organisatie - optimaal tot zijn of haar recht te laten komen?

Contactpersoon

Arie Heesterbeek
Projectleider Duurzame inzetbaarheid
a.heesterbeek@eindhoven.nl



Gemeente Sittard-Geleen

Van buiten naar binnen: wat kunnen burgerinitiatieven, gemeente en andere betrokkenen doen om het succes en het effect van burgerinitiatieven te vergroten?

De Interne vraag: welke actieplannen kunnen medewerkers van gemeente Sittard-Geleen co-creëren en realiseren om het werkgeluk onder de medewerkers te verhogen?

Contactpersoon

Corine Buijtenlijk
Projectmanager HRM
corine.buijtenlijk@sittardgeleen.nl

"Welke rollen nemen medewerkers in?"



Gemeente Westvoorne

Hier zijn de thema's op het moment van schrijven nog niet bekend.

Contactpersoon

Miranda van Pelt
Teamhoofd Bestuur,
communicatie en organisatie
m.vanpelt@westvoorne.nl

Gemeente Kerkrade en Vaals

Gemeente Kerkrade en Vaals vormen samen één pilotgroep en hebben beide gekozen voor een interne focus. De interne vraag voor Kerkrade: wat kunnen medewerkers van gemeente Kerkrade doen om een flexibele, wendbare en lerende organisatie te realiseren, waarin talenten worden herkend en op de juiste plek worden ingezet, en medewerkers 'happy professionals' zijn?

De interne vraag voor Vaals: welke actieplannen kunnen betrokkenen co-creëren en realiseren om een wendbare organisatie te worden? Wat hebben we daarvoor nodig? Welke competenties zet je daarvoor in? Welke rollen nemen de medewerkers in?

Contactpersoon Vaals

Trudy Janssen
Sectorhoofd Maatschappij
t.janssen@vaals.nl

Contactpersoon Kerkrade

John Seetsen
Afdelingshoofd Personeel, Organisatie, Informatiebeleid Bestuursdienst
john.seetsen@kerkrade.nl

Enthousiaste verderbrengers



A&O-ers zijn enthousiaste verderbrengers van gemeenten en medewerkers

"Wat doet A&O fonds Gemeenten?": Deze vraag krijg ik bijna elke dag. Ook volgt na het zien van onze website (aeno.nl), de veronderstelling: "jullie zijn vast met veel collega's...". Ik werk nu ruim 3 jaar met veel plezier en inzet voor A&O fonds Gemeenten met het team van circa 30 collega's. Dagelijks werken we met en voor gemeenten aan kennisontwikkeling en ondersteuningsprogramma's voor gemeenten en hun medewerkers. We dragen bij aan aantrekkelijke, dynamische en creatieve gemeenten met een gezond arbeidsklimaat. Ook helpen we medewerkers in gemeenten weerbaar en wendbaar te zijn zodat ze zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen in hun werk en loopbaan. Bijvoorbeeld met het e-learning instrument allesuitjezelf.nl, een online platform waar medewerkers zelf aan de slag kunnen.

Met het door ESF gesubsidieerde programma Grip op Loslaten gaan we samen met gemeenten aan de slag met wij-werken om maatschappelijke opgaven in- en extern aan te pakken. Voor mij is van belang dat een vraagstuk uit de gemeente of regio zelf centraal staat. Ook dat medewerkers, leidinggevend en zo mogelijk ook het bestuur van de gemeente zelf gezamenlijk hiermee aan de slag gaan en ervaring opdoen met een andere manier van werken.

Voor mij is samenwerken en in elkaars schoenen kunnen en durven te staan één van de succesfactoren om een complex project in de gemeente te laten slagen. In combinatie met kennis van het beleids en financiële kader waar je in werkt kun je dan door 'te dansen met elkaar en tussen de systemen' komen tot meest optimale antwoord voor de inwoner.

Als gemeentebambtenaren daarnaast ook het gevoel hebben dat zij zelf aan het stuur kunnen staan van hun loopbaan is onze missie geslaagd!

Karin Sleeking
Directeur A&O fonds Gemeenten

Gemeente Kerkrade

Geef Harry Coumans (gemeentesecretaris) en John Seetsen (afdelingshoofd personeel, organisatie, informatiebeleid en bestuursdienst) de mogelijkheid om over verandering, vernieuwing en 'Grip op Loslaten' te praten en er volgt een gepassioneerd verhaal.

Harry: "Hier spreek ik ook echt met plezier over. Dit voelt goed, ik merk iedere keer dat ik er energie van krijg. Omdat we echt vinden dat het ertoe doet." John: "De energie die wij erbij voelen, zit ook in die groep. Ondanks de werkdruk."

Feiten over Kerkrade



Inwoners
ongeveer 45 duizend



Aantal medewerkers
460



Aantal deelnemers
10, één groep met Vaals



Soort deelnemers
leidinggevenden, OR leden en medewerkers

"Het gaat heel simpel over de juiste man en vrouw op het juiste moment"

Kerkrade en Vaals

Ruim een jaar geleden hield de gemeente Kerkrade- samen met Vaals- een verhaal voor het A&O fonds. Dat verhaal is -in de zesentwintig maanden dat Harry gemeentesecretaris is- opgebouwd en stoelt op zes termen. Een korte samenvatting met een paar quotes van Harry als context: **1. Organisch:** "Niet beginnen met een reorganisatie en structuurveranderingen, maar experimenteren en kijken wat werkt"

2. Natuurlijk moment: "Het gaat heel simpel over de juiste man en vrouw op het juiste moment op de juiste plek". **3. Co-creatie:** "We moeten het niet bedenken in de torenflat waar ambtenaren zitten te broeden op plannen en dan naar buiten gaan. We moeten eerder de deur uit." **4. Zelfredzaamheid:** "Je bent regisseur van je eigen leven, architect van je eigen carrière, pak die handschoen op en wij als

organisatie willen jou daarbij helpen." **5. Tevoorschijn:** "Laat je zien, durf buiten de lijntjes te tekenen." **6. Onzekerheid:** "Hier gaat het over de dynamiek van deze tijd, het gaat allemaal hartstikke snel. Het is niet meer van deze tijd om op je plek te blijven zitten en te denken dat je dat nog tien jaar kan doen."





Beweging

Tijdens het gesprek werd duidelijk dat het A&O fonds bezig was met de pilot 'Grip op Loslaten'. Het project bleek naadloos aan te sluiten op het verhaal van Kerkrade en toen heeft de gemeente meteen gezegd dat ze meededen. Daarmee waren ze de eerste. Harry: "Voor ons was het precies wat we nodig hadden in de verdere ontwikkeling, want je kunt mooie woorden hebben en een goed verhaal, maar je moet een instrument hebben om die volgende beweging te maken."

John: "We waren natuurlijk al langer bezig met onderwerpen waar veel gemeenten mee worstelen, zoals het sectorale denken, de verkokering en de participatiemaatschappij. Het goede aan 'Grip op Loslaten' is dat het samenhang brengt. Je haalt op meerdere plekken informatie, je gaat het erover hebben en dan ga je kijken wat je ermee gaat doen. Dat is denk ik de kapstok die wij hebben gekregen. Los van het feit dat leidinggevenden ook anders leiding gaan geven. Ze moeten echt met partijen, medewerkers en instanties aan de slag." Harry: "Als we een beweging in de organisatie krijgen die niet meer stopt, dan ben ik een heel tevreden mens."

Als we een beweging in de organisatie krijgen die niet meer stopt, dan ben ik een heel tevreden mens

Harry Coumans

Dwarsdoorsnede

In Kerkrade doen zowel leidinggevenden als OR leden mee aan 'Grip op Loslaten'. Harry: "We hebben gekeken naar een dwarsdoorsnede van de organisatie vanuit alle sectoren. We wilden ook beleidsmedewerkers, maar het moeten wel mensen zijn die de kar kunnen trekken, die de drive hebben en de kwaliteit om anderen op sleeptouw te nemen. Zowel richting de directie als collega's op de eigen afdeling. Ze moeten ruggengraat hebben om die veranderingen en ontwikkelingen door te voeren. Ook hebben

we de Ondernemingsraad een positie geven, dat is niet onbelangrijk. Het moet zo langzamerhand iets worden wat in de organisatie wordt besproken en gedragen."

Inmiddels is er in het stadskantoor een 'vibe room' ingericht, onder meer voor 'Grip op Loslaten'. John: "De vibe room was een voormalig traditionele vergaderruimte en die hebben we omgeturnd tot een informele ruimte waar iedereen kennis kan nemen van het materiaal dat wordt gebruikt bij grote projecten. En er wordt ook vergaderd. Daar bespreken mensen daadwerkelijk de dingen die ertoe doen. En dat is in een ambtelijke setting even wat anders."



"We zijn in onze opdracht op zoek naar de 'happy professional'"

Happy professional

Sinds eind november is er een onderwerp gekozen voor de opdracht door de tien deelnemers uit Kerkrade. John: "We hebben een interne focus. Dat is een bewuste keuze, omdat het dan ook dicht bij de OR leden staat. We zijn in onze opdracht op zoek naar de 'happy professional': wat leidt ertoe dat je talenten van medewerkers zo inzet dat je vitale en gezonde 'happy professionals' krijgt? Als je dat bereikt, ben je in staat om de opgaves die er liggen op een verantwoorde manier te realiseren. Zo krijg je uiteindelijk een wendbare organisatie. Dan ga je met mensen nog meer op zoek naar wat zij toe kunnen voegen. En daar voelen ze

zich goed bij! Als leidinggevenden komen wij steeds meer in de rol van facilitator."

Hoewel deze opdracht intern is, realiseren Harry en John zich ook dat je iedereen mee moet nemen in deze andere manier van werken. Ook bestuurders, gemeenteraad, inwoners en maatschappelijk middenveld. Harry: "In een overleg met de burgemeesters en wethouders P&O van Kerkrade en Vaals over 'Grip op Loslaten' kwam naar voren dat we het ook in de externe omgeving kunnen doen. Er ligt nu een aanbod van het A&O fonds- en ik hoop dat dat doorgaat- om in een nieuw samengestelde werkgroep met

externe partijen samen te werken in een groot project over vitaliteit en gezondheid in de regio. Hierdoor kunnen we andere gemeenten, de provincie en andere externe partijen ook weer besmetten met het virus waar we mee bezig zijn. Dan moeten we natuurlijk ook zorgen voor de verbinding met onszelf in dat traject. Als we dat nu naast die interne projecten voor elkaar zouden krijgen in de komende twee jaar, dan krijg je zo'n positieve beweging met heel veel mensen die op een andere manier naar ontwikkelingen kijken. Daardoor zullen de resultaten verbeteren."



Gesprekken

Bij een andere manier van werken is een veilige omgeving belangrijk en daar hoort vertrouwen bij. In de trainingen van het A&O fonds krijgen de deelnemers handreikingen om in interviews vertrouwen te kweken. John: "Collega's hebben moeten leren met welke vraagstelling je dat doet. Het woord interview wil ik eigenlijk niet gebruiken, het gaat om gesprekken. De handreikingen die we in de trainingen hebben gekregen, kunnen ervoor zorgen dat je een goed gesprek kunt voeren. Daarbij is het belangrijk om je gesprekspartner goed aan te voelen en in te zoomen op zijn beleving. Vooral goed luisteren! Dan komen er ook gesprekken die ertoe doen."

Harry: "Zelf doe ik niet mee met het hele traject, maar ben er wel een paar keer bij geweest. En wat ik merkte is dat je goed moet stilstaan bij de verkenning waar je het echt over wilt hebben. Met elkaar. Niet alleen maar zenden, maar openstaan in die vertrouwde, veilige sfeer. Ik denk dat dat ontzettend belangrijk is."

John: "En mensen kunnen daar echt in terecht komen, omdat je het ook vooral hebt over hun eigen beleving. Tegelijkertijd geef je de boodschap: 'we hebben het niet over DE organisatie, over DE ontwikkeling, nee we hebben het erover wat het JOU doet met JOUW talent!'"

Kanteling

Er zitten ook risico's aan deze manier van organisatieverandering. Er komen lokaal, regionaal en landelijk veel opgaves, zoals de Omgevingswet, op gemeenten af. En dat brengt werkdruk met zich mee. Harry: "De mensen die je nodig hebt bij je normale werk, die heb je ook nodig in die kanteling. De investering die we doen in 'Grip op Loslaten' is echt fors. Dat zeg ik ook tegen mijn collega's van andere gemeenten. Als je de planning ziet en wat medewerkers ervoor moeten doen, dan denken we: 'dat krijgen we niet voor elkaar. Ik wil wel, maar ik kan niet.' Dat is een risico."

John: "Het is ook de kunst om het niet als een project te zien. Het is ook niet iets wat je moet neerzetten als 'we gaan nu aan de slag met 'Grip op Loslaten''. Je moet het niet groter brengen dan het is. We willen mensen zoveel mogelijk aan laten haken."

Harry: "Dat anderen het gaan zien dat het ertoe doet om in dit traject te investeren. Niet John en ik moeten dat dadelijk zeggen, maar het fijnste zou zijn dat de medewerkers aan het einde van het proces zeggen: 'Dit is mooi! Dat we het op deze manier hebben aangepakt en dit heeft ons weer geholpen om in die nieuwe wereld te komen.'"

Het is ook de kunst om het niet als een project te zien

Gemeente Vaals

Ze zijn in totaal met zeven deelnemers in de gemeente Vaals, waaronder Trudy Janssen (sectorhoofd Maatschappij) en Jacqueline Crougts (jurist op de afdeling Ruimte, projectleider Omgevingswet en lid van de OR).

Trudy: "Ik heb altijd behoefte aan verandering, vooruitgang en aansluiting zoeken met de buitenwereld, de vraag uit de samenleving. En dit is een mooie kans om een beweging in de gemeente op gang te brengen." **Jacqueline:** "Organisatie breed is gekeken naar leidinggevenden, informeel leidinggevende en OR-leden en zo ben ik gevraagd om mee te doen aan dit traject."

Feiten over Vaals



Inwoners
ongeveer 10 duizend



Aantal medewerkers
tussen de 80 en 90



Aantal deelnemers
7, één groep met Kerkrade



Soort deelnemers
leidinggevenden, medewerkers en OR leden

"Ik hoop dat inwoners gaan merken dat de gemeente meedenkt en zoekt naar samenwerking"

Grip op Loslaten

De pilot 'Grip op Loslaten' sluit aan bij de reorganisatie die ongeveer twee jaar geleden is ingezet. Trudy: "Dat was geen big bang. We hebben gezegd dat we natuurlijke momenten pakken om bij te sturen, zoals de veranderende wetgeving vanwege de Omgevingswet en de eerdere decentralisatie in het sociaal domein. Dat vraagt een andere manier van kijken en werken: mensen meer in hun kracht zetten op basis van hun talenten en competenties. We willen ook meer aansluiting zoeken bij wat de samenleving van ons vraagt. Hiervoor gaan we niet alleen vanuit functieprofielen werken maar meer vanuit rollen en competenties. We streven hiermee ook naar het ontschotten van de sectoren. Je ziet in die afgelopen anderhalf jaar dat ik hier nu werkzaam ben -dat er in de beleving van mensen nog te weinig

effecten zijn van de reorganisatie. Er is nog niet echt een beweging op gang gekomen. Dus op het moment dat 'Grip op Loslaten' kwam, zei de gemeentesecretaris dat dit een kans is om daadwerkelijk stappen te zetten." **Jacqueline:** "We hebben een organisatiedag gehad afgelopen september. Dan is altijd de vraag wat daarna met de input gebeurt.

Door het project 'Grip op loslaten' kunnen we zorgen voor een verbinding tussen hetgeen is opgehaald tijdens de organisatiedag en hetgeen we met dit project gaan ophalen. Met dit project zorgen we ervoor dat we niet tig verschillende organisatietrajecten naast elkaar hebben lopen."



“Wij vragen aan onze collega's wat zij als inwoner van hun eigen gemeente willen of verwachten”

Jacqueline Crougts

Wendbare organisatie

Trudy: "Ik ben sectorhoofd Maatschappij en daar valt ook het sociaal domein onder. In 2015 is de decentralisatie ingezet. Nu zie je dat we de decentralisatie hebben gerealiseerd, maar de transitie is nog niet gemaakt. We werken nog niet op een andere manier waardoor zelfstandigheid en participatie van inwoners wordt bevorderd. Nog steeds zijn we bezig om als gemeente te zorgen voor de mensen vanuit een hulpverlenende rol. We willen die bal weer veel meer in de samenleving leggen. De samenleving ondersteunen in het vergroten van de zelfredzaamheid en participatie. Dat is echt een grote uitdaging en daar zijn we volop mee aan de slag. Ook dit helpt daar weer bij."

Jacqueline: "Ons onderwerp voor de opdracht is 'de wendbare organisatie'. Wat hebben we daarvoor nodig? Welke competenties zet je daarvoor in? Welke rollen nemen de medewerkers in?"

“Wat ga jij eraan doen?
Wat kan jij bijdragen?
Wat is jouw talent?
Wat is jouw succes?”

Trudy Jansen

Het vraagstuk is intern gericht, maar er wordt wel degelijk rekening gehouden met wat de buitenwereld vraagt, bijvoorbeeld door de manier van interviewen.

Jacqueline: "Wij vragen aan onze collega's wat zij als inwoner van hun eigen gemeente willen of verwachten. Daar kan je al een heleboel uit ophalen. Iedereen woont ergens en dat kan je weer reflecteren op wat wij als gemeente zouden kunnen doen."

Trudy: "Daarnaast hebben we natuurlijk mensen die dagelijks contact hebben met de samenleving. Zij dragen ook uit dat de gemeente niet bepalend is in alles, we moeten het vooral samendoen. Verder loopt hier ook nog het traject van de nieuwe strategische visie. Dat is gedaan door Jan Rotmans, een visionair vanuit de transitiekunde, die heeft met heel veel groepen uit de samenleving gesproken. Die informatie kunnen we ook gebruiken."

Oplossing

De trainingsmomenten en begeleidingssessies worden als intensief ervaren door Trudy: "Dat je soms ook wel denkt: 'Pfff wat zijn we allemaal aan het doen?' We hebben natuurlijk allemaal wel eerder trainingen gedaan in het kader van persoonlijke ontwikkeling en leiderschapstrainingen. Maar wat me hierbij vooral opvalt is dat iedere keer de vraag bij de medewerker neer wordt gelegd. Ik was voorheen meer sturend en geneigd te denken 'dat gaan we op deze manier oppakken', maar nu gaat het steeds om de vraag terugleggen: 'Wat ga jij eraan doen? Wat kan jij bijdragen? Wat is jouw talent? Wat is jouw succes?' Daar wordt in mijn ogen met deze aanpak het meest op gehamerd. Dat pik ik ook wel echt op."

Jacqueline: "Ik ben niet heel bewust bezig met wat ik leer in de training, maar neem het ergens mee in mijn achterhoofd. Het is meer dat je wat linken gaat leggen. Wij brainstormen en praten in onze groep over wat we verwachten dat de geïnterviewden zullen antwoorden. Maar hopelijk zijn er straks een heleboel dingen waarvan we zeggen: 'Oh daar hadden we nog niet aan gedacht of dat is eigenlijk een hele simpele oplossing.' Ik denk en hoop dat dat wel gaat gebeuren."





Uitdaging

Een andere manier van werken en denken, vraagt ook iets van de deelnemers aan 'Grip op Loslaten'.

Jacqueline: "We moeten echt gaan zorgen dat we niet gaan invullen voor de ander. Daar wordt aandacht aan besteed tijdens trainingen. Dit trainen we onder meer door een groep te leiden in de rol van facilitator. Je merkt dat je dan toch geneigd bent om mee te gaan doen met de discussie. Je zit er zo fanatiek in en daarom doe je misschien wel te enthousiast mee, terwijl het eigenlijk uit de groep moet komen. Dus ik denk dat dat voor ons zevenen een uitdaging is. We zijn allemaal wel typetjes die ergens voor gaan."

Trudy: "Anders gaan mensen afhaken, dan denken ze: 'Laat hen maar, wij volgen wel'. Dat willen we niet. Wat ik als uniek aan 'Grip op Loslaten' ervaar, is dat je echt eerst gaat ophalen, dan gaat kijken waar de rode draden liggen en dan laat je daar de mensen zelf mee aan de slag gaan."

Jacqueline: "Het is het type onderzoek, dat hebben wij nog nooit eerder gedaan."

Trudy: "Bij onze organisatiedag in september hadden we twee begeleiders die middels de zogenaamde mentimeter anoniem bij medewerkers zijn gaan ophalen wat er in een organisatie leeft. Dat is lekker,

iedereen stort dat even anoniem zijn frustratie uit en zegt dan: 'Ik had een leuke dag en de groeten'. En hierbij zeggen we juist: 'Fijn dat je dat vindt en wat kan jij er zelf aan bijdragen om hier iets in te veranderen?' Ook al is het maar heel klein. Dat is denk ik wel het unieke. Je laat alles los, we weten geen oplossingen."

Jacqueline: "De oplossingen gaan komen vanuit de groep. Iedereen kan meedenken over de oplossing en het is niet het MT dat een plan bedenkt voor de organisatie en dat oplegt. Op deze manier maak je het ook echt iets van de gehele organisatie en probeer je daar ook iedereen in mee te krijgen."

Maatwerk

Trudy: "We willen ontschotten, niet meer vanuit sectoren werken, maar vanuit rollen. De ene keer heb ik de rol van regisseur en de andere keer ben ik misschien de dirigent of de vakspecialist. Dus welke rol pak je op welk moment? Meer de projectmatige aanpak, je zoekt per project mensen die daar iets vanuit hun expertise of talent in kunnen betekenen."

Jacqueline: "En dan kun je ook beter aan de vraag van de burger voldoen. Want als die vraag van de burger komt, kijk je naar welke talenten daarvoor nodig zijn. Dat hoeven geen mensen te zijn die werken op de afdeling waar die vraag betrekking op heeft. Op dat moment past die daar het beste bij. Als je dadelijk de medewerkers en hun talenten in beeld hebt, dan kan je projectmatig gaan werken."

Trudy: "Ik hoop dat inwoners gaan merken dat de gemeente meedenkt, faciliteert en openstaat in plaats van dat we uitstralen als gemeente dat wij wel weten wat goed is voor die inwoner. De beweging die je intern op gang brengt, heeft effect op buiten."

Jacqueline: "Zodat de burger de meerwaarde van de gemeente Vaals ziet, want je kunt ook zeggen: 'Maak gewoon een hele grote gemeente die een heel groot gebied bestrijkt, want we zijn heel klein.' Als we zelfstandig willen blijven, moeten we ons op een andere manier gaan laten zien bij de inwoners."

Trudy: "Omdat we het verschil voor de inwoner kunnen blijven maken."

“De oplossingen gaan komen vanuit de groep”

Jacqueline Crougts



Gemeente Sittard-Geleen

De gemeente Sittard-Geleen werkt hard aan verandering. Deelnemer Mart Stevens (medewerker treasury): "We doen dingen op een andere manier dan een paar jaar geleden, maar als het spannend of moeilijk wordt, grijpen we ook snel terug naar het oude."

Corine Buytendijk (projectleider van onder meer 'Grip op Loslaten'): "Er komt steeds meer ruimte voor vernieuwing. We hebben nog te weinig aansluiting met de samenleving, denken nog te veel vanuit de systeemwereld en missen de verbinding met de leefwereld. Die kloof moeten we dichten, dat is de verandering die we doormaken."

Feiten over Sittard-Geleen



Inwoners
ongeveer 92 duizend



Aantal medewerkers
1000



Aantal deelnemers
16



Soort deelnemers
leidinggevend en medewerkers

"De verbinding tussen grip hebben en loslaten is vertrouwen"

Netwerken heeft zin

Netwerken heeft zin, merkte Corine toen ze een collega van de gemeente Kerkrade op een bijeenkomst tegenkwam: "Hij vertelde over het programma 'Grip op Loslaten' en dat vond ik meteen interessant. We hebben ons verder georiënteerd en een afspraak gemaakt met het

A&O fonds. De bedoeling van dit project is om op een andere manier met vraagstukken om te gaan. Niet beginnen bij jezelf, maar naar buiten en met mensen het gesprek aangaan. In de training leren we op welke manier je dit kunt doen aan de hand van participatief actieonderzoek.

We willen als gemeente echt die toegevoegde waarde hebben die inwoners van ons verwachten. Dat is wat me erg aanspreekt. Als je daar als gemeentelijke overheid in slaagt, bereik je je doel."





Vastzitten in eigen regels

De gemeentesecretaris staat voor de volle 100 procent achter de deelname aan 'Grip op Loslaten'. Vooral leren van het proces dat je samen doormaakt is belangrijk. Er is ruimte voor verandering en die wordt ook gevoeld. Mart: "Er wordt de laatste tijd veel vaker binnen de gemeente gesproken over wat nu eigenlijk de bedoeling is. We hebben overal ooit ergens een keer een bedoeling mee gehad, daar hebben we regels voor gemaakt maar dan worden die regels als wet gehanteerd. Daarmee raak je steeds verder af van het oorspronkelijke doel."

Corine: "Dat is de kramp om aan regels vast te houden, ongeacht de gevolgen voor diegene die aan de andere kant zit. De regels mogen de oplossing niet in de weg staan." Mart: "Dat raakt de essentie. Hoe we vastzitten in onze eigen regels en niet meer invulling geven aan wat nou de bedoeling was."

Corine noemt een klein voorbeeld binnen de eigen organisatie: "Een half jaar geleden moest je, als je een dienstfiets nodig had, een heel formulier invullen met je postcode enzo. Terwijl je alleen maar een dienstfiets wilde regelen. Onze directeur bedrijfsvoering, die ook meedoet met 'Grip op Loslaten', heeft gezegd: 'jongens wat een flauwekul, die fietsen kun je lenen. Zolang je de fiets maar terugzet, het sleuteltje erin laat en zegt als er iets kapot is. Waarom zo'n hele administratie?'"

Toegevoegde waarde

In november zijn de trainingen gestart. De deelnemersgroep bestaat uit leidinggevendenden, een directeur, en medewerkers van verschillende leeftijden en verschillende afdelingen. Om voor een olievlek in de organisatie te zorgen, wordt van alle deelnemers gevraagd om de kennis aan minimaal tien mensen over te dragen. Mart merkt dat er in de sessies veel gebeurt: "Wat mij tot nu toe opvalt, is dat je moet loslaten, maar tegelijkertijd wil je grip houden. In de trainingen kwamen we terecht in een wanhopige zoektocht: wat moeten we nu? We zagen het in die fase even niet meer zitten. Je zoekt houvast, maar dit zit je alleen maar dwars. Als je dat stadium weet te bereiken, dan heb je pas losgelaten."

Dan ontstaat er creativiteit voor andere dingen. Dit besef moet er op enig moment voor jezelf komen. We zitten ook in een groepsproces. Hoe functioneert de groep? Er zit toch een directeur, daar kijk je tegen op. Zeg je wat of zeg je niks? Geef je je mening? Gaandeweg zie je dat deelnemers meer kwetsbaarheid tonen en dat er onderling vertrouwen ontstaat. De verbinding tussen grip hebben en loslaten is vertrouwen."



Verwachtingsmanagement

De ene groep deelnemers gaat kijken naar de verhouding tussen de gemeente en wijkplatforms. Corine: "Iedere wijk heeft wijkplatforms en binnenkort komen die bij elkaar om te kijken hoe we beter kunnen gaan samenwerken." De andere groep kijkt of door een betere samenwerking de tevredenheid onder medewerkers toeneemt. "We noemen dit werkgeluk: als je ergens mee bezig bent, wat levert jou dat dan aan werkplezier op?"

Voor Corine is het hoofddoel om anders te gaan werken. Mart twijfelt: "Voor mij zijn twee dingen belangrijk. Ik heb wel eens gezegd dat er niet

alleen naar mijn functie gekeken moet worden, maar ook naar mij als mens. Dan zien ze meer vaardigheden dan treasury. Ik kan ook andere dingen, die mij op dit moment meer energie opleveren."

Corine: "Dit is uitgaan van talenten van mensen en dat kan ook met anders werken. Niet meer redeneren vanuit hokjes, maar juist vanuit rollen. Iemand is misschien heel goed in innovatief denken. Laat die onbevangen meedenken over een probleem dat buiten zijn vakgebied valt. Dan ontstaat er ruimte, inspiratie en energie."

Mart: "Als je oordeelvrij wilt samenwerken met anderen, is het mooi om meer inzicht te krijgen in je eigen valkuilen. De oefeningen in de training helpen daarbij. Ik merk al verschil: als ik een gesprek voer met mijn hoofd, dan loopt het niet altijd even soepel. Als ik een gesprek voer met mijn hart, dan gaat een gesprek bijna vanzelf. Wat je wilt bereiken is dat je uit het gesprek de onderliggende boodschap naar bovenhaalt. Dat bereik je alleen door goed te luisteren. En dat is mijn tweede doel."

"Is het probleem wel het echte probleem of speelt er iets anders?"

Routine

Hebben de trainingen nu al wat opgeleverd? Mart: "Ik merk dat ik op een andere manier tegen dingen aankijk. Zonder dat ik me dat bewust heb aangeleerd handel ik automatisch al op een andere manier door mezelf eerst de vraag te stellen: is het probleem wel het echte probleem of speelt er iets anders?"

Corine: "Bij mij is dat hetzelfde, je gaat toch op een andere manier naar zaken kijken. Mart zegt dat het bij hem onbewust is. Bij mij werkt het dan

toch iets anders, want ik ben er altijd bewust mee bezig. In onze organisatie gaat dat nog niet vanzelf. We werken aan deze verandering en ik hoop dat het straks routine wordt om eerst te kijken wat het probleem eigenlijk is en het erover te hebben met diegenen die ermee van doen hebben. Het lijkt zo vanzelfsprekend, maar we doen het nog te weinig."



Gemeente Brielle

Medio oktober is de gemeente Brielle begonnen met het project 'Grip op Loslaten'. Deelnemer Machteld Üstün (hoofd van de binnensport- en culturele accommodaties): "Ik heb nu al geleerd om je eigen oordeel los te laten en echt te luisteren. Dat is soms best lastig."

Collega Hugo Neppelenbroek (hoofd bestuurlijke zaken en middelen): "Het systeem dat 'Grip op Loslaten gebruikt, maakt dat je veel minder vanuit je eigen kokertje gaat denken. En om gewoon wat minder vooringenomen te zijn."

Feiten over Brielle



Inwoners
ongeveer 17 duizend



Aantal medewerkers
150



Aantal deelnemers
16



Soort deelnemers
leidinggevend en medewerkers

"Onze huidige en toekomstige opgaven zullen we steeds breder moeten oppakken"

Organisatieontwikkeling

Brielle was al bezig met organisatieontwikkeling. Aanleiding was een voorgenomen ambtelijke fusie met twee buurgemeenten die toch niet doorging. Hugo: "Dat heeft veel tijd en energie gekost, maar daarna moesten we weer naar onszelf gaan kijken. Als je je huis aan het verkopen bent, dan ga je niet elke maand de dakgoot legen. Onze organisatie kende dus wel wat achterstallig onderhoud. Het ging goed, maar we wilden beter. Toen zijn we tegen het A&O fonds opgelopen. Buurgemeente Westvoornee had A&O fonds uitgenodigd om voor hun leidinggevenden een presentatie te houden. Daar was ook onze projectleider Opgavengericht bij aanwezig. Zij had meteen het idee dat deze methodiek ook heel goed zou passen bij onze eigen organisatieontwikkeling en heeft

A&O fonds ook in Brielle uitgenodigd. Na een presentatie van het A&O fonds was de kerngroep -die bezig is met de organisatieontwikkeling- direct enthousiast: "Het enthousiasme zat met name in de nieuwe manier van werken. Dat je goed nadenkt over

hoe je samen een opdracht of een opgave formuleert en uitvoert, met 'echte participatie'. De voorbeelden die toen werden gegeven, waren heel erg aansprekend. We zagen kansen voor onze organisatie, maar zeker ook voor gemeente Brielle."



Als je jezelf blijft ontwikkelen, dan heeft het ook een positieve weerslag op de organisatie

Machteld Üstün



Positieve weerslag

Machteld: "Waar we straks ook uit komen, het is belangrijk dat we als gemeente goed gesteld staan en weten wat we wel en niet aankunnen. Er komt steeds meer verandering op ons af. Als je jezelf blijft ontwikkelen, dan heeft het ook een positieve weerslag op de organisatie. Dit project komt meerdere doelen ten goede."

Hugo: "We hebben een puzzel gemaakt van wat we allemaal doen binnen de organisatie om weer verder te komen. Aan de hand van de thema's de basis op orde, professionaliseren en opgave gericht werken. Dit traject is een van die puzzelstukjes die daar heel goed in past. We hebben nu een sectorale organisatie, dat is goed geweest, maar zorgt soms voor wat verzuiling. Onze huidige en toekomstige opgaven zullen we steeds breder moeten oppakken en niet meer vanuit één taakgebied, bijvoorbeeld hoe we omgaan met arbeidsmigranten. Dit project is een kans voor de organisatie om veel integraler te gaan werken en het is een kans om echt met participatie aan de slag te gaan."

Geen vooraannames

Machteld: "Voorheen hadden wij al een oplossing of een idee in ons hoofd en dat werd dan getoetst. Mensen konden aangeven wat ze ervan vonden. Het was zeker mogelijk om hun mening te geven of ideeën aan te dragen, maar eigenlijk lag dat plan er al. Via dit traject leren we dat we eigenlijk geen oordeel of oplossing mogen hebben. Als we ergens wat mee moeten of willen, dan hopen we dat de samenleving met elkaar tot een oplossing komt. Iets waar wij binnen de gemeentelijke organisatie dan weer mee aan de slag kunnen. Dit leert ons om veel meer zonder oordeel en zonder al richting te geven iets neer te leggen in de samenleving en hen te bevragen waar ze behoefte aan hebben. Geen vooraannames dus."

Dat is best een ingewikkelde exercitie geven Hugo en Machteld lachend toe. Hugo: "Je denkt vaak dat je wel weet waar je uit gaat komen." Machteld: "Toch zullen we in de toekomst misschien wel verrast worden, zoals bijvoorbeeld bij de Omgevingswet. Het mooie zou zijn als mensen iets willen waar wij nog nooit aan gedacht hebben. Als men daar blij van wordt, dan moeten we toch kijken -binnen de kaders van wetgeving- of we daaraan kunnen voldoen."



"We krijgen nu de gelegenheid om dingen te veranderen in onze organisatie"

Energie en enthousiasme

Er wordt stevig getraind om het nieuwe werken onder de knie te krijgen. Hugo: "We zijn op 14 oktober begonnen en we hebben nu al vier trainingdagen gehad en vijf begeleidingssessies. Voor de deelnemers was het best moeilijk om los te laten. Machteld: "Het heeft wel even geduurd voordat het landde bij iedereen. We gingen er natuurlijk allemaal blanco in. In het begin hadden we wel zoiets van: waar gaat dit naartoe? Gaan we er iets aan hebben? Heeft het nut? We willen natuurlijk allemaal concreet iets in handen hebben, dat was bij de start helemaal niet zo. Daar moesten we aan wennen."

Hugo: "Het levert ook best wel energie en enthousiasme op." Machteld: "Ja, dat ga je nu heel concreet merken. Eerst wordt natuurlijk de theorie aangereikt en dat landt nu. Je gaat

het in het geheel zien. Nou moeten we het gaan doen."

Hugo: "Tijdens de trainingen komen twee dingen telkens weer terug: goed het probleem, doel en hoofdvraag definiëren en zonder vooringenomenheid en aannames iets ingaan."

Machteld: "Jouw definitie van een probleem hoeft niet te betekenen dat het ook de definitie van het probleem van iemand anders is."

Actueel onderwerp

De gemeente heeft ervoor gekozen om niet alleen leidinggevend, maar ook medewerkers mee te laten doen. Inmiddels zijn er twee groepen. Hugo buigt zich met zijn groepsleden over een externe vraag: Welke ambities hebben belanghebbenden voor hun

leefomgeving, waarmee een passende vertaling naar de Omgevingsvisie kan worden gemaakt? De twee groepen hebben bewust gekozen voor actuele onderwerpen. Hugo: "We doen dit niet om onszelf bezig te houden. Het kost heel veel tijd, dus het moet ook wel wat opleveren. Die Omgevingswet komt er sowieso aan, daar moeten we hoe dan ook iets mee. Als je dan -door dit project- de ambitie hebt geformuleerd, dan heb je ook een goed kompas voor heel de verdere invoering van de Omgevingswet."

Machteld onderzoekt met haar groep een interne vraag: Hoe organiseren wij mensen en processen zo dat wij kunnen omgaan met de continue veranderende behoeften?

Toekomstige ontwikkelingen

Met ongeveer 150 ambtenaren doet dik tien procent van de Brielse medewerkers mee aan het project en die zitten verspreid over alle verschillende afdelingen. Machteld: "Volgens mij wordt er toch nu soms gedacht: 'Dat clubje daar, wat doet dat allemaal?' Het is heel belangrijk dat we onze collega's goed op de hoogte houden. We krijgen nu de gelegenheid om dingen te veranderen in onze organisatie. Het is heel fijn om dat juist met alle collega's samen te doen." Maar ook de Briellenaren moeten profiteren. Hugo: "Dat ze zich gehoord voelen."

Machteld: "Dat ze betrokken worden, echt een stem hebben in toekomstige ontwikkelingen. Wat je nu soms hoort is: 'het is allemaal een wassen neus, zo'n bijeenkomst, want de gemeente heeft toch al z'n standpunt bepaald,

het is nog even voor de vorm'. Nee, straks kunnen ze echt hun stempel ergens op drukken. Lachend: "Dat zal wel niet altijd lukken, maar dat proberen we."

Hugo: "We hebben ook met elkaar afgesproken dat het niet erg is als bepaalde dingen niet voor elkaar komen. Maar het is belangrijk dat je goed moet luisteren naar wat er daadwerkelijk gebeurt en wat de wensen zijn. Ook als het misschien minder in het gemeentelijk standpunt past."





Gemeente Eindhoven

De een werkt sinds een paar maanden bij de gemeente Eindhoven, de ander is al 35 jaar actief. Dianne Hoeve is net in dienst als sectorhoofd en Arie Heesterbeek was dat jaren geleden ook, maar trekt nu onder meer 'Grip op Loslaten'. Beiden zien ze grote kansen door deelname aan dit project.

Arie: "We willen duurzame talentinzet als gewenste beweging een flinke boost geven."
Dianne: "Er zijn veel goede en kundige mensen, maar er blijft ook potentie onbenut. Als we die mensen 'aan' krijgen en naar ze luisteren dan denk ik dat we iets heel moois kunnen doen."

Feiten over Eindhoven



Inwoners
ongeveer 232 duizend



Aantal medewerkers
ruim 1750



Aantal deelnemers
16



Soort deelnemers
leidinggevenden van sectorhoofd tot coördinator op de werkvloer

"Dit gaat wel iets doen met onze duurzame talentinzet denk ik"

Grip op Loslaten

Begin oktober zijn vijftien Eindhovense leidinggevenden en de voorzitter van de Ondernemingsraad begonnen met 'Grip op Loslaten'. Een intensief traject, vindt Arie: "We hebben binnen drie maanden in totaal elf opleidings- en begeleidingsdagen. Daarna komen we in wat rustiger vaarwater." Met een lach: "Ik heb wel veel waardering voor onszelf dat we dat allemaal vrijmaken."

Durven loslaten

Bij binnenkomst bij de gemeente Eindhoven zag Dianne een vrij hiërarchische organisatie: "Wat mij vooral opvalt, is dat collega's zelf weinig tot niets in (durven te) brengen en van mij verwachten dat ik ga vertellen hoe we het gaan doen. Ze lijken de ruimte om zelf met verbetervoorstellen en in initiatieven te komen niet te nemen. Toen hoorde ik van 'Grip op Loslaten' en bij de eerste uitleg bleef bij me hangen dat je ook moet durven delegeren en de

verantwoordelijkheden wat lager op de werkvloer kan beleggen. Dat sprak me heel erg aan, want ik denk dat dat hier ontbreekt."

Arie: "Ik ben tijdens de klankbordfase met het A&O fonds en andere gemeenten geïnspireerd geraakt door de manier waarop complexe vraagstukken beetgepakt kunnen worden. Als je dingen puur vanuit de traditionele hiërarchie organiseert, dan ontbreekt vaak draagvlak in de basis. Door de 'Look, Think, Act' aanpak transformeert leidinggeven

in faciliteren van gemeenschappen en organisatie(onderdelen). Zo laat je mensen waar het om gaat aan het woord. Gevolg kan zijn dat er bij bepaalde vraagstukken eigenlijk iets anders speelt dan wat je dacht of dat het vraagstuk breder is. Informatie ophalen, beelden terugleggen en mensen (mede)verantwoordelijk maken voor de keuzes en de uitvoering daarvan, is heel belangrijk. Zo neem je mensen mee in het hele proces. Hierdoor krijg je draagvlak voor beslissingen over complexe vraagstukken."



“

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek zitten?

Arie Heesterbeek

”



Externe- en interne probleemstelling

De groep in Eindhoven heeft de eerste twee weken besteed aan vooronderzoek om de probleemstelling duidelijk te krijgen. Daar kwam een interne- en een externe vraag uit. Dianne: "Ik zit in de groep die kijkt naar de externe probleemstelling. Eindhoven is een innovatieve en energieke stad, met techniek, design en kennis. De brainport van Nederland. En dan kom je hier bij de gemeente Eindhoven te werken en dan valt dat een beetje tegen bij de organisatie zelf. Wij vragen ons af wat het imago van de stad doet met de interne organisatie. De term die we daarbij hebben, is close the gap."

Arie: "Onze groep richt zich op een interne vraag: hoe kunnen we ervoor zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek zitten? Dat geldt voor alle niveaus en leeftijden. Hoe worden en blijven talenten zodanig ingezet zodat zowel die persoon als de organisatie er allebei iets aan hebben?"

Het onderwerp duurzame talentinzet leent zich enorm om deel te nemen

Dianne Hoeve

Eigenaarschap

Het project is een experiment waarbij de uitkomsten dus nog niet duidelijk zijn. De zestien deelnemers zijn enthousiast, maar Eindhoven heeft als vijfde stad van Nederland een grote organisatie met een kleine 1800 fte's. Arie en Dianne zijn het met elkaar eens dat er meer eigenaarschap op de eigen loopbaan (een cultuurverandering) nodig is, maar hoe krijg je dat nou voor elkaar? Dianne: "Het onderwerp duurzame talentinzet leent zich enorm om deel te nemen, want het gaat uiteindelijk over jou als medewerker of als leidinggevende binnen de gemeente Eindhoven. Maar we merken ook wel dat er een grote groep medewerkers murw is en denkt 'daar heb je weer een clubje, het zal wel'. De onderzoeksmethode lijkt daar wel heel erg rekening mee te houden. Het gaat echt om deelnemen en onderdeel zijn van het geheel. Daar zit denk ik de kracht."

Arie: "Andere gemeenten die hieraan meedoen zijn relatief klein, soms doet zelfs het college mee aan de opleiding. Wij zijn echter een select gezelschap binnen een grote gemeente en moeten voorkomen dat we als een soort Don Quichots door de organisatie gaan lopen."

Dianne: "Het voordeel is wel dat wij een super enthousiaste club hebben die er bewust voor heeft gekozen om hier aan deel te nemen." Arie vult aan: "Het is wel heel leuk om te zien dat we in die vijf of zes keer dat we nu bij elkaar zijn geweest een hechte club zijn geworden. We voelen ons met elkaar verbonden om hier echt werk van te gaan maken en hier resultaten op te gaan boeken."

"De bedoeling is juist dat je wat meer los gaat laten en meer vertrouwt op anderen"

Uitdaging

Het risico bestaat dat dit project het zoveelste project wordt en op een goed moment een stille dood sterft, beseffen Arie en Dianne. Daarom is het de uitdaging om de hoogste leidinggevendenden ook mee te krijgen.

Dianne: "Ik wil graag talenten de kans geven, maar als mijn formatie dusdanig is dat ik bijna door het ijs zak, heb ik daar de ruimte gewoon niet voor. Het plan is goed, het idee is heel goed, maar in de praktische uitvoering moet er iemand zijn die zegt 'ok, daar geef ik een klap op, daar ga ik budget voor vrij maken'. Er moet opvolging aan gegeven worden, dat wordt nog wel een uitdaging. Dat gaat wel lukken hoor."

Arie: "Dat is echt de uitdaging inderdaad. Iedereen zit op z'n formatie en z'n middelen, maar eigenlijk zou je als leidinggevende ook beoordeeld moeten worden op de mate waarin je bijdraagt aan de beweging van duurzame talent inzet. Als je een heleboel goede dingen doet op dat gebied zou dat ook gewaardeerd moeten worden. Op de korte termijn is het ook de uitdaging hoe we de interviews geregeld krijgen. We willen bijvoorbeeld ruim de tijd om vier of vijf sectorhoofden spreken, ga er qua agenda maar aanstaan."

Of dat betekent dat er meer tijd genomen moet worden voor het project, is volgens Dianne een kip-ei

verhaal: "Die agenda's zijn een blok beton, daar kom je bijna niet tussen, omdat mensen zoveel bij zichzelf willen houden. De bedoeling is juist dat je wat meer los gaat laten en meer vertrouwt op anderen. Dat je bijstuurt in plaats van dat je constant op de brug staat en aan het sturen bent. Dan heb je meer tijd, daar hebben we nog wel iets te doen."

'Ik geloof dat arbeidsvreugde – gewoon energie krijgen van je werk- gelijk overslaat op inwoners'

Eerste resultaten

Deelname aan 'Grip op Loslaten' toont al de eerste resultaten. Dianne noemt het voorbeeld van een overleg over het daklozenproces: "Als dakloze word je hier alle kanten op gestuurd. Het is heel omslachtig: je moet daar een briefje halen en weer ergens anders een stempeltje. Met twee afdelingshoofden, die ook in onze training zitten, hebben we gezegd dat we breder moeten kijken dan ons eigen stukje. Dan is het begin gemaakt, het is ook een mindset. Dit gaat wel iets doen in de cultuur denk ik. Dat is al het begin van de olievlek."

Arie: "Mensen houden van hun werk, van hun collega's en ook nog wel van hun afdeling. Maar minder van de gemeente Eindhoven als geheel. Als wij een begin kunnen maken dat mensen zich medewerker voelen van de gemeente Eindhoven die opgaves moet realiseren voor de stad, dan zijn we al geslaagd denk ik."

Dianne: "Ik geloof dat arbeidsvreugde - gewoon energie krijgen van je werk - gelijk overslaat op inwoners. Met een vrolijke medewerker heb je meer kans op een tevreden inwoner."





Gemeente Westvoorne

Dit gesprek wordt gevoerd als Westvoorne nog niet begonnen is met 'Grip op Loslaten', een echte nulmeting dus. Daarom gaat het over verwachtingen en nog niet over ervaringen. Maar de gemeente is bij voorbaat al erg enthousiast. Deelnemer Caroline van Hilten (communicatieadviseur): "Grip op Loslaten' heeft heel veel te maken met participatie. Participatie is de nieuwe manier van communiceren, dus in die zin vind ik het een super interessant project." Miranda van Pelt (teamhoofd Bestuur, Communicatie en Organisatie): "Je gaat een probleem gezamenlijk aanvliegen. Als je met elkaar naar een oplossing toewerkt, dan is het ook meer gedragen."

Feiten over Westvoorne



Inwoners
ongeveer 14,5 duizend



Aantal medewerkers
160



Aantal deelnemers
16



Soort deelnemers
leidinggevend en medewerkers

"Dit project is niet weer iets nieuws of een los iets, maar het past in het lopende traject"

Denktank

Miranda zat in de denktank om het leerprogramma te ontwikkelen, samen met een heleboel andere gemeenten: "Geleidelijk ontstond de situatie dat Westvoorne deel ging nemen aan de pilot. Dat viel mooi samen met de organisatieontwikkeling waar we nu mee bezig zijn. Daar zetten we in op persoonlijk leiderschap en willen we mensen zo duurzaam mogelijk inzetbaar maken en houden door

talenten te ontdekken en te benutten. Eigenlijk zouden we in januari 2019 ambtelijk fuseren met buurgemeenten Brielle en Hellevoetsluis. Dat is uiteindelijk niet doorgegaan en toen hebben we besloten te gaan investeren in onze eigen organisatie en in onze eigen mensen."

Caroline: Het organisatie ontwikkel traject duurt tot 2023. Daar hebben

we een aansprekend beeldmerk voor gemaakt, MOOV. Dat staat voor Mens, Organisatie, Ontwikkeling en Versterken. Daar vallen weer een paar deeltrajecten onder zoals vitaliteit, onze cultuur, talentontwikkeling en ook 'Grip op Loslaten'. Dit project is niet weer iets nieuws of een los iets, maar het past in het lopende traject. Dat is belangrijk, want mensen zijn toch ook wel een beetje verandering moe."





Buitenwereld

De werkdruk is hoog, de arbeidsmarkt is overspannen, iedereen zit in dezelfde vijver te vissen. Daarom moeten, volgens Miranda, de talenten die er zijn binnen de organisatie optimaal benut worden: "Deze methodiek van 'Grip op Loslaten' is denk ik een stapje in de goede richting. De deelnemers vormen een mooi gemêleerd gezelschap, we komen uit alle geledingen van de organisatie en zijn leidinggevende of medewerker. We benaderen elkaar in dit traject gelijkwaardig: als leidinggevende ben je ook gewoon medewerker. Juist met elkaar kun je het proces versterken door net even met een andere kijk het probleem aan te vliegen. Leden van het college van B en W zijn geen deelnemers, maar zijn wel betrokken bij het hele organisatie ontwikkel traject."

Caroline: "Of je nu een grote of kleine gemeente bent, er liggen grote opgaven. Zoals de energietransitie, de Omgevingswet en het sociaal domein waarvan steeds meer uitvoering richting ons komt. Als gemeente kun je het niet meer alleen, we hebben de buitenwereld nodig om die opdrachten voor elkaar te krijgen. En dan ga je nadenken over de rol die we nu hebben. Die is natuurlijk altijd best wel stellend geweest, moeten we in de toekomst niet veel meer faciliterend worden? En welke rol geven we dan onze doelgroepen? Hoe definieer je doelgroepen? En wat laat je ze doen? Meebeslissen of echt meedoen? Met andere woorden: wat laat je los als gemeente en wat niet? Dat is denk ik waarom het een heel interessant project is."

Experiment

De opdrachten voor de pilot zijn nog niet geformuleerd, maar het idee is wel om een intern- en extern gerichte opdracht uit te gaan voeren. Miranda: "Ik denk dat we de probleemstelling niet te groot moeten maken. We moeten gewoon laaghangend fruit oprapen. Het is een experiment, we gaan leren en het vraagt toch ook om een cultuuromslag, ook van de buitenwereld. Als je kleine successen boekt, dan kun je grote winst behalen. Als deze pilot voor ons succes gaat hebben, dan gaan we het zeker verder brengen in de organisatie. Als we hier met elkaar de meerwaarde onderkennen, dan zeker."

Caroline: "Ik weet niet of alle opdrachten die er liggen voor deze aanpak geschikt zijn. Maar het zouden wel de eerste vragen moeten zijn zodra we een opdracht hebben: hoe pakken we het aan en is 'Grip op Loslaten' de methodiek die we hier kunnen toepassen? "

Miranda: "We gaan denk ik sowieso eerst kijken of de methodiek slaagt en bij ons past. Hoe we daar zelf ons voordeel mee kunnen doen als gemeente breed, dus dat is nog afwachten."



Intensief project

Bij een pilot weet je nog niet wat de uitkomsten zijn. En daar zitten wel risico's aan, vindt Caroline: "Je schept bepaalde verwachtingen richting de buitenwereld als je zo'n pilot doet. Misschien kun je die daarna niet meer waarmaken, omdat de methodiek toch niet zo goed blijkt te passen of dat het misschien toch te veel vergt van de organisatie. Hoe ga je dan een volgend participatietraject met burgers in? Dat is wel een van de gevaren. En daarom zal het ook heel duidelijk moeten zijn dat dit een pilot is."

Een andere uitdaging is dat er voldoende tijd wordt gemaakt. Miranda: "Het is een heel intensief project van negen maanden, dat vraagt om een bepaalde investering van mensen. En de werkdruk is al groot. Dus hoe past dat binnen de bestaande capaciteit? Daar hebben we het nu ook over met het management, zodat ervoor gezorgd kan worden dat mensen de tijd ook hebben om deel te nemen aan die groep."



"We moeten toe naar minder regels en kaders. Dit is een uitdaging"

Meerwaarde

Caroline: "Overheidscommunicatie is enorm in ontwikkeling, participatie wordt steeds belangrijker. 'Grip op Loslaten' is een van de methodieken die daar aandacht aan besteedt en hoe leuk is het om dat te gaan ervaren en daar aan de wieg van te staan. De meerwaarde kan zijn dat je gezamenlijke verantwoordelijkheid gaat dragen voor een probleem. Het zou mooi zijn als je daardoor een beter resultaat krijgt, waarmee iedereen tevreden is. Misschien kun je ook wel wat van de werkdruk weghalen bij de gemeente zelf, als je gebruik maakt van mensen van buiten de organisatie die in een werkgroep zitten. Je krijgt

veel meer een coproductie. Dat zijn grote voordelen. Als je het samen doet en samen tot een conclusie komt dat het beter anders kan, dan gaan mensen het ook inzien en dan snappen ze de afwegingen. Dan krijg je meer draagvlak."

Voor de interne organisatie kan er ook een meerwaarde ontstaan door deelname aan 'Grip op Loslaten'. Miranda: "Gemeenteland is vanuit een bepaalde hiërarchie georganiseerd, maar de tijd van ego's en baasjes is voorbij. Tot nu toe is het erg gekaderd: je hebt functies en functiewaardering. Maar je zou veel meer in rollen moeten

denken. Je bent verantwoordelijk voor een groot takenpakket, maar twee taken liggen je niet helemaal lekker, waarom zou je dat ook nog moeten doen en waarom kan niet iemand anders dat doen die daar veel beter in is? Hoe gaan we dat regelen met elkaar? We moeten toe naar minder regels en kaders. Dit is een uitdaging"

Caroline: "Denk in talenten, kennis en kunde in plaats vanuit een functie."

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

BOOM Strategie en Communicatie

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**.