

Tussenevaluatie programma organisatieontwikkeling & leiderschap

Gemeente Zaanstad

Ten behoeve van subsidie A&O-fonds

Door Timo van Doremalen, programmamanager organisatieontwikkeling

17 dec 2021

Samenvatting

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 het jaar 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 topmanagers 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. In dit verslag licht ik een aantal stappen toe die we hebben gezet en waar we nu staan.

1. Traject tot de zomer – wat hebben we geleerd

In het traject tot aan de zomer 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.

2. Traject na de zomer – hoe hebben we dat aangepakt

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.
- 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.

Na de zomer hebben we met het topmanagement meerdere heidagen georganiseerd 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.

In die uitwerkingsfase 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 programmteam 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 op het moment zelf. En om daartoe in staat te zijn is flexibiliteit van geest nodig en reflectie tijdens dit proces. We hebben vanuit het begeleidende programmteam veel gesprekken met de managers over bijsturen in het moment, 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 focus te verliezen.

3. Waar staan we nu – inzet programmteam

De vijf werksporen zijn 'opgaven voor de stad', 'leiderschap', 'taken & bevoegdheden', 'kaders & condities' en 'communicatie'. Het werkspoor leiderschap gaat over de verschillende vormen van leiderschap die nodig zijn bij het topmanagement (zelfreflectie), maar ook breder in de organisatie, om de organisatie te kunnen worden die nodig is om onze missie voor de stad te realiseren. Uitwerkingen van het werkspoor leiderschap wordt een definitie/profiel van wat wij goed leiderschap vinden, en wat dat betekent voor onze ontwikkeling. Lees: een hernieuwd leiderschapsprogramma, maar dan gedragen en in het licht van onze missie.

Een tweede onderdeel is de inzet van het programmteam. 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.

4. Hoe zijn we in contact met de expert van het A&O fonds, Christel Willemsen

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 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 ervaren dit contact als zeer plezierig en waardevol, 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 steekt in dit contact, ook met het oog op de komende maanden waarin de organisatieontwikkeling en leiderschap van het management een volgende fase ingaat.