Eindevaluatie gemeente Rijswijk

### Gegevens organisatie en project

Gemeente Rijswijk

Project implementatie De kracht van verantwoordelijkheid

### Gegevens projectleider

Naam: Tarlan Zargaran

Telefoonnummer: 06 18 41 74 68

E-mailadres: tzargaran@rijswijk.nl

### Thema project

**Organisatieontwikkeling**

### Het project was nieuw voor de gemeente

Een verandering voelt voor velen altijd onwennig. Om maar meteen met de deur in huis te vallen: verandertrajecten lopen vaak mis. Eén van de redenen is door communicatie. Vaak is er geen goed verhaal, er is geen goed voorbeeldgedrag, de communicatie is vaak eenzijdig (top-down) en de werknemers worden niet betrokken.

Voor de implementatie van de nieuwe organisatievisie ‘De kracht van verantwoordelijkheid’ zijn de algemeen directeur/gemeentesecretaris en de projectleider langs alle teams gegaan om met de medewerkers in gesprek te gaan over de verandering, het doel, de voordelen die de verandering met zich meebrengt en hoe iedereen betrokken kan zijn en bijdragen om van de verandering gezamenlijk een succes van te maken. Daarnaast hebben we de gelegenheid geboden dat de werknemers kunnen reageren op de verandering. Het doel van het teamgesprek is om vooral het ‘open gesprek’ met elkaar te voeren waarbij top-down en bottom-up samenkomt en ook helderheid te krijgen waar de werknemers staan.

In dit verandertraject hebben we op de achtergrond de acht stappen van Kotter en het kleurendenken van De Caluwé en Vermaak toegepast en speelt communicatie een grote rol om breed draagvlak te creëren om samen aan de slag te gaan. Mede door ook het zichtbaar maken van verbindingen met bestaande ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Gedurende het project worden medewerkers gestimuleerd en geïnspireerd om de kernwaarden ‘eigen te maken’ en terug te laten komen in hun manier van werken. Interactie staat hierin centraal door het delen van goede voorbeelden en het bespreekbaar maken van weerstand. Dit hebben we gedaan door middel van een storytelling campagne. De storytelling campagne (video’s en een magazine) was gericht om de De kracht van verantwoordelijkheid en het werken bij Rijswijk te verbinden aan echte verhalen uit de organisatie. Dit ook omdat de het kernverhaal De kracht van verantwoordelijk op zichzelf nog te abstract was. Aanvullend hebben we een leerinterventie gecreëerd om bewustwording te creëren en ook de kernwaarden bekend te laten worden en ze vooral een plek te geven in ons dagelijks handelen door gebruik te maken van echte casussen. De leerinterventie zorgt er ook voor dat het gesprek zich verder voort zet in het eigen team. Daarnaast hebben we in alle formulieren, teksten, processen en op de website ook de nieuwe visie doorgevoerd.

### Het project is nieuw en relevant voor de sector

Aan het begin van het project is er een projectplan opgesteld met een doel en een resultaat.

De activiteiten die wij hebben ingezet zoals de storytelling campagne en de leerinterventie hebben bijgedragen aan het behalen van het beoogde doel en resultaat. Het resultaat is dat de visie is gaan leven door de verhalen van de werknemers. Omdat we nu veel meer op stand werken door Covid-19 heeft het goed gewerkt om in te zetten op online en offline. Op deze wijze bereik je ook doelgroepen die minder actief zijn op het intranet. De leerinterventie zorgt voor bewustwording binnen de organisatie en de teams. Ook levert de leerinterventie mooie gesprekken op als basis voor het vervolgtraject en voor de eigen teams waarbij het management ook een belangrijk voorbeeldrol in heeft.

Het proces en het project zelf is positief verlopen. De samenwerking onderling ook door regelmatig overleg, maar ook regelmatig organisatiebreed te communiceren over het proces. De werknemers hebben een bijdrage geleverd tijdens de teamgesprekken en des te belangrijk is het om tussentijds een update te geven wat de implementatie betreft. Mede doordat we hebben ingezet op breed draagvlak creëren en betrokkenheid van iedereen is de meerwaarde geweest voor dit project.

We hebben niet alle werknemers evengoed bereikt tijdens de implementatiefase, dit komt doordat we tijdens de teamgesprekken ook al hebben ervaren dat iedereen anders zit in het proces. Er zijn werknemers die het prima vinden zoals het is en gewoon hun werk doen. Als je kijkt naar de adoptiecurve van Rogers dan is het vergelijkbaar met dat bepaalde groepen mensen in bepaalde fasen van cyclus een nieuw idee accepteren en ermee aan de slag gaan. Iedereen heeft een ander instapmoment en haken later aan. Vandaar dat de kracht van herhaling op verschillende manieren van groot belang is. De rol van teammanagers is hierbij belangrijk, omdat zij regelmatig ook het gesprek hierover moeten blijven voeren in het eigen team. Wij hebben daarom een Groeimatrix ontwikkeld om aan de kernwaarden een vertaling naar de praktijk mee te geven. Aan de Groeimatrix hebben we ook competenties verbonden. De Groeimatrix is al als onderleggen gebruikt bij de leerinterventie en is ook verwerkt in de gesprekkencyclus. Op deze wijze komt het onderwerp in de één-op-één gesprekken van de werknemer en teammanager terug en kunnen er ook persoonlijke doelen aan worden verbonden.