
INLEIDING

Dit is de eindevaluatie van het project 'samenwerkend leren'. Een project wat bij ons binnen de gemeente Waalwijk al heel snel 'werkplekleren' is gaan heten.

Een combinatie van werken en leren was het absoluut. Want hoe werk je aan een concreet product óf doel terwijl je ook wilt leren? Hoe kun je leren van onderlinge samenwerking en van jouw eigen rol (eigenaarschap) daarin?

Onze hoofdvraag was het ontdekken van 'sleutels tot betere samenwerking'. Samenwerking, waarin ieder zijn of haar eigen aandeel en verantwoordelijkheid ziet en neemt (eigenaarschap). Door aan de slag te gaan met werkplekleren en daarmee een voor ons totaal ander manier van werken, wilden we een methode ontdekken waarvan we na afloop zeggen: 'dit gaan we vaker zo doen'. En waarvan andere organisaties de vruchten kunnen plukken.

Deze eindevaluatie is een samenvatting van waarom we dit ook alweer deden ('waarom'), wat we precies hebben gedaan ('het traject') en de belangrijkste resultaten. Dat zijn voor ons niet de inhoudelijke resultaten maar de dat wat we geleerd hebben ('lessons learned').

Dit project heeft 'gerommeld' (daarover later meer). En toen we de boel weer goed op de rit hadden, kwam Corona. We zijn er trots op dat we toen, ondanks die situatie waarin we ineens niet meer bij elkaar konden komen het project tóch afgerond hebben.

Dit project is gestart eind 2019. Het had een doorlooptijd tot de zomer van 2020. Naar het AenO fonds is op 3 momenten een tussenevaluatie gestuurd. In het najaar van 2020 is met de deelnemers nog een keer terug gekeken op het hele proces en de resultaten.

WAAROM

Waarom begonnen we überhaupt aan dit programma? Zoals hierboven al aangegeven wilden we werken aan betere samenwerking. En dan met name tussen teams. Los van de structuur van onze organisatie. Uit ons organisatieontwikkelprogramma én medewerkerstevredenheidsonderzoek bleek dat samenwerken in onze organisatie best goed gaat, maar steeds moeilijker wordt als het buiten je team is. Het wordt nóg ingewikkelder als die samenwerking plaatsvindt met inwoners of ondernemers erbij (buiten).

Samen doen wat nodig is en leren, los van belemmerende structuren en systemen, is minder gemakkelijk dan het lijkt. Durven we de beren op de weg te passeren? Wie trekt de wagen, duw je mee, beweeg je mee? Of hou je de wagen tegen? Ben je je bewust van je handelen? Spreek je anderen aan op het effect van hun handelen? Hoe kiest de medewerker, team, manager haar rol, hoe geven we er invulling aan en hoe leren we ervan? Samen werken vanuit eigenaarschap vraagt om andere rol(len). Het vraagt om een combinatie van ondernemerschap (verantwoordelijkheid nemen, lef tonen, doen wat nodig is, vernieuwend zijn, uitproberen) en partnerschap (het écht samen willen doen, jezelf en jouw belang opzij kunnen zetten voor het gezamenlijk belang, sturen op verbinding tussen mensen, middelen en partners). Het ondernemerschap en partnerschap moeten in balans zijn.

We wilden graag leren hoe we dit beter kunnen doen. Welke structuur en cultuur ondersteunt deze manier van samenwerken? Hoe zet je de juiste talenten in? Hoe werk je überhaupt in een netwerk?

WAT

We wilden écht wat anders dan ‘met elkaar in een ruimte zitten’ en praten over samenwerking. Rollenspellen spelen. Dat hadden we al zo vaak gedaan. We wilden in een echte werksituatie leren. In CSS vonden we een partner die met ons dit traject aan ging. We zetten een traject op waarbij 2 groepen collega’s aan de slag gingen mét een inhoudelijk integrale opgave. Dit deden zij volgens methoden en technieken die CSS ondersteunde. Werkplekleren werd ondersteund met beeldmateriaal. Filmpjes maken, beeldkaarten, om zo tot de kern van de inhoudelijke opgave te komen. Zonder uitgebreide documenten. Echt anders dan anders. Dit verliep niet zonder slag of stoot. De werkwijze was totaal nieuw en er was regelmatig weerstand van medewerkers ‘waarom we dit zo deden’. Er is één moment geweest waarop we op het punt hebben gestaan ‘of we wel door wilden / konden’. Na een interventie door de interne projectleiding konden we toch verder.

INTERMEZZO: OVER DE DEELNEMENDE GROEPEN

GROEP 1 – DUURZAAMHEID

De ene groep betrof medewerkers van het programma duurzaamheid. Zij werken normaal gesproken niet in een team samen (onze organisatie is opgebouwd in teams, met 4 programma’s die daar integraal ‘omheen’ werken), maar individuele medewerkers moeten elk een rol vervullen binnen het programma. Deze samenwerking staat in de ‘startblokken’.

GROEP 2 – MAO / WIJZ

De tweede groep betrof medewerkers uit de teams MAO (maatschappelijke ontwikkeling, Beleid) en WijZ (werk, inkomen, jeugd en zorg, Uitvoering). Zij zouden al jaren moeten samenwerken vanuit de keten beleid en uitvoering. Echter, deze samenwerking verloopt stroef. Waar beleid aangeeft dat ‘uitvoering nergens tijd voor heeft’, geeft uitvoering aan ‘dat beleid alles van achter het bureau bedenkt’.

Beide groepen hebben gewerkt aan concreet inhoudelijke producten en thema’s. Zij hebben die zélf gekozen. Bij de groep duurzaamheid ging het om de positionering van het programma duurzaamheid. Er zijn initiatieven ontwikkeld hoe inhoudelijke projecten beter van de grond kunnen komen / meer aandacht kunnen krijgen. Bij de groep MAO/WIJZ zijn initiatieven ontwikkeld voor het ‘voorliggend veld’. Momenteel bestaat het beeld dat veel individuele indicaties op zorggebied voorkomen kunnen worden door betere inzet van voorzieningen ‘die er toch al zijn’ of die door ‘de samenleving opgezet kunnen worden’. Als de inzet van dit voorliggend veld beter van de grond komt, kan dat een vermindering van zorgkosten tót gevolg hebben én bereiken we een grotere zelfredzaamheid bij onze inwoners.

LESSONS LEARNED

Allereerst verwijst ik hiervoor naar de volgende bijlagen:

1. Belangrijkste reflectie duurzaamheid
2. Belangrijkste reflectie MAO/WIJZ
3. Infographic werkplekleren

De eerste twee bijlagen zijn verslagen van de laatste bijeenkomsten van het project. Daarin stond presentatie van het inhoudelijke eindresultaat (beeldkaarten, initiatieven) én reflectie op samenwerken en eigenaarschap centraal. In de derde bijlage is een de uitkomst van een scan van de deelnemers opgenomen. Hoe kijken zij aan de start en aan het einde van het traject terug op het onderwerp ‘eigenaarschap’.

In de bovenstaande documenten is terug te lezen en te zien wat van het project geleerd is. We delen hier de belangrijkste 'lessons learned'. In de infographic (bijlage 3) valt op dat beide groepen vinden dat ze gegroeid zijn als leerprofessional. Ook is bij beiden het vertrouwen in samenwerking gestegen. Dat is opvallend, gezien de conflictsituatie die tijdens het proces is geweest.

Scan eigenaarschap duurzaamheid

Scan Eigenaarschap	A. Open voor nieuwe ideeën (2,0 → 2,8)
	B. Vertrouwen in samenwerking (2,7 → 2,9)
	C. Verantwoordelijkheid (2,9 → 3,2)
	D. Regelruimte (3,5 → 3,4)
	E. Proactiviteit (2,9 → 2,9)
	F. Ontplooiingsmogelijkheden (2,9 → 3,0)
	G. Oplossingsgerichtheid (3,0 → 3,0)
	H. Leerprofessional (3,1 → 3,7)

Afbeelding 1

Scan eigenaarschap MAO/WIJZ

Scan Eigenaarschap	A. Open voor nieuwe ideeën (2,5 → 2,6)
	B. Vertrouwen in samenwerking (2,7 → 3,1)
	C. Verantwoordelijkheid (2,8 → 2,9)
	D. Regelruimte (3,1 → 2,8)
	E. Proactiviteit (3,0 → 3,0)
	F. Ontplooiingsmogelijkheden (2,6 → 2,3)
	G. Oplossingsgerichtheid (2,8 → 2,9)
	H. Leerprofessional (3,2 → 3,4)

Afbeelding 2

Samenvattend zijn dit de belangrijkste lessons learned:

1. We hebben als samenwerkende groepen met soms (het gevoel van) tegengestelde belangen veel moeite 'in de doestand' te komen. We besteden veel aandacht aan 'praten over' (zowel inhoud als proces). Terwijl je ook gewoon moet gaan 'doen' voordat je er achter komt wat je precies wilt of wat de échte vraag of opdracht is. Dit zien we niet alleen nu, maar ook bij andere projecten terug. Deze groep is daar nu bewust van. Zij geven dit ook terug in de evaluatie. Vraag is wel of het nodig is zo'n traject te doorlopen om deze conclusie te trekken?
2. Middenin het proces is er binnen beide groepen een 'conflictsituatie' geweest. Willen we wel door? Handdoek in de ring? We dachten toen dat dit met name te maken had door het 'onduidelijke begin' wat door deelnemers werd aangehaald als reden. Er werd veel verwezen naar 'dat niet duidelijk was waarom we dit deden en waar dit naartoe ging'. Echter in gesprekken die hieruit volgden hebben we goed kunnen reflecteren op ieders individuele rol in dit proces. Waar ligt ieders eigenaarschap? Waar had ieder duidelijkheid kunnen halen rondom vragen die hij of zij had? Uiteindelijk is deze situatie juist goed geweest en heeft het deelnemers heel bewust gemaakt van 'wij zijn aan zet' en 'wij kunnen dit gebruiken als kans om anders te gaan werken'. Het is heel erg gemakkelijk om te wijzen naar een ander (of naar buiten) als iets voor je gevoel niet lekker loopt. Maar wat is jouw aandeel in het geheel?

3. Deelnemers ervaren het werken 'op een andere manier' als waardevol. Niet alles op papier gebeurde hier op papier. Er werd veel gewerkt met beeld. Achter een beeldtafel, in dialoog met elkaar over beelden. In plaats van grote beleidsnotities heel concreet werken aan 'welke keuzes maken we, wat is onze boodschap, hoe gaan we anderen betrekken?'. Een manier van werken die we niet gewend zijn, maar die uiteindelijk wel succesvol bleek.
4. Het elkaar en elkaars doel kennen helpt om écht samen te gaan werken. Vanuit urgentie en 'we hebben elkaar nodig'. En daarbij werkt het steengoed om aan concrete punten te werken. Dus: wij gaan hieraan werken, dit leveren we op en hier hebben we elkaar voor nodig. Dat is absoluut wat dit heeft opgeleverd. Vaak ga je dáár waar je samenwerking wilt verbeteren met elkaar zitten om het daarover te hebben. Regel je een interventie (externe hulp) die de boel los trekt, maar praat je niet over het echte werk. Door dat wél te doen, ervaar je direct waar je ín het werk tegenaan loopt. Het is dan essentieel om goede reflectiemomenten in te bouwen. Om wél naar het proces en de samenwerking te kijken.

SLOTCONCLUSIE

In de eerste lesson learned concluderen we dat we 'slecht aan de gang komen'. Áls we dan eenmaal aan de slag zijn, dan ontbreekt vaak de tussentijdse dialoog en reflectie. De focus komt dan op de inhoud (en het resultaat) te liggen. De kunst is een balans te vinden tussen 'resultaat' (inhoud) en 'relatie' (proces). Duidelijk is dat het helpt als je 'volgens een methode' werkt. Op een bepaalde manier. In dit project hebben we dat met CSS gedaan, volgens de methode van werkplekieren. Voor ons is dit niet dé methode. Er zijn er veel meer die zouden kunnen werken. Wat wel helpt is om te blijven zoeken naar verschillende manieren van methoden. Wat is een goede werkwijze voor een bepaald inhoudelijk vraagstuk? Of voor de fase waarin het vraagstuk zich bevindt? Dit zou ook een heel andere methode kunnen zijn dan werkplekieren.

WAT IS OVERDRAAGBAAR / DEELBAAR?

In dit project valt een onderscheid te maken tussen inhoud en proces. Onze hoofdvraag lag op 'procesniveau'. Wat zijn sleutels tot een goede samenwerking? Daarom gaan we tijdens deze evaluatie ook nauwelijks in op de inhoud. Terwijl die er wel is, dat valt ook terug te lezen in de bijlagen 1 en 2. Er zijn beeldkaarten gemaakt van de initiatieven en de deelnemers gaven ná het project aan daarmee door te willen. Een voorbeeld van een beeldkaart (inhoudelijk resultaat) voegen we als bijlage bij (bijlage 4). De totale set beeldkaarten is niet vrij deelbaar.

Binnen de gemeente Waalwijk ontwikkelen we op dit moment een instrumentenkoffer waarin we allerlei methoden en technieken verzamelen op het gebied van co-creatie en participatie. Het vraagstuk wat we binnen onze organisatie kennen speelt namelijk ook (met) met onze netwerkpartners. Hoe krijgen we het voor elkaar dat mensen écht gaan meedenken, meedoen of mee beslissen? Dit project heeft ons laten zien (en deels ook de bevestiging gegeven) dat het helpt om methodisch te werk te gaan. En deze methode niet lukraak te kiezen. Werkplekieren, ynnovate klantreizen, lean, of agile werken zijn allemaal manieren, maar niet dé manier. We verzamelen de methoden, leiden collega's op tot 'facilitators' om met deze methoden aan de slag te gaan. Zodat we op elk moment het juiste uit onze instrumentenkoffer kunnen pakken. Want dat innovatieve andere werkmethoden helpen om tot een ander en beter resultaat te komen, daarvan zijn we overtuigd.

TOT SLOT: WAT DE DEELNEMERS ANDERS GAAN DOEN IN HUN WERK?

Onderstaand een overzicht van wat de deelnemers na afloop van het project aangaven anders te gaan doen in hun werk:

DUURZAAMHEID

Wat ga je voortaan anders doen in je werk?

- Meer met beelden/video's werken
- Meer initiatief nemen op 'samen duurzaam vooruit'
- Projectleiders inspireren
- Opener en eerlijker, eerder het woord nemen
- Inzetten van 'omdenken'

MAO/WIJZ

Wat ga je voortaan anders doen in je werk?

- Sneller naar collega's stappen
- Eerst duidelijkheid voor mezelf creëren
- Nog meer inzetten op intern partnerschap
- Out of the box denken
- Collega's betrekken bij ontwikkelingen
- Ideeën en plannen bespreken
- Digitaal communiceren
- Meer samenwerken ipv naast elkaar

