



HIEMSTRA & DE VRIES

Second opinion op de doorontwikkeling

Behoeftte aan rust, daadkracht en focus

Gemeente Stichtse Vecht

I. Angeli en V. van de Winkel

8 september 2022

1 - Inleiding

1.1 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK

De gemeente Stichtse Vecht is circa twee jaar geleden gestart met een doorontwikkeling van de organisatie met als doel om te komen tot 'een meer klantgerichte organisatie die op een innovatieve en efficiënte wijze samenwerkt met haar partners'. Het rapport 'Van goed naar beter' d.d. 25 mei 2020 markeert de start van de doorontwikkeling. Volgens dit rapport waren er een aantal verbeterpunten:

- De organisatie beschikte over een aantal ongewenste cultuurkenmerken zoals cynisme, beperkte verantwoordelijkheid, solistisch werken en soms onveiligheid;
- Het organisatie- en besturingsmodel moest sterk verbeterd worden: de sturing was gebaseerd op onderlinge afspraken i.p.v. vastgelegde rollen of functies. Ook was er rolonzuiverheid (bijvoorbeeld teveel bemoeienis van raad en college met de uitvoering);
- Het management diende doorontwikkeld te worden in het geven van een betere aansturing en heldere richting;
- Profielen en invulling daarvan waren te verschillend. De samenwerking tussen teams diende verbeterd te worden;
- Het primaire proces werd te weinig ontzorgd door bedrijfsvoering en de organisatie van bedrijfsvoering moest verbeterd worden;
- De klantgerichtheid in de backoffice en bij de bedrijfsvoering was te laag;
- Grote(re) projecten verzandden veelvuldig en/of werden in de lijn ondergebracht zonder voldoende borging;
- Er was onvoldoende projectbeheersing;
- Op specifieke plaatsen in de organisatie ontbrak strategisch vermogen en inhoudelijke expertise.

In de praktijk zijn naar aanleiding daarvan enkele ontwikkelrichtlijnen geformuleerd¹. In de praktijk lag de nadruk op de wijziging van het organisatiemodel en de plaatsing van het management. Ook zijn er op verschillende momenten werkgroepen gestart die zich richten op onderdelen van de doorontwikkeling zoals: opgavengericht werken, projectmatig en programmatisch werken en de werkgroep cultuur. In een presentatie van de directie aan de organisatie op 29 april 2021 zijn drie gewenste bewegingen geformuleerd die vandaag nog resoneren:

- Van de waan van de dag naar rust en professionaliteit;
- Van versnippering naar samenwerking en verbinding;
- Van onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, naar rolzuiverheid en eigenaarschap.

De start van de nieuwe organisatie is gemarkeerd op 1 november 2021. Op 10 december 2021 is een stand van zaken opgenomen in het rapport 'Van goed naar beter deel II'. Hierin zijn de drie bovengenoemde bewegingen ook nader uitgewerkt.

Het nieuwe college heeft in juni 2022 geconstateerd dat de organisatieontwikkeling niet het gewenste effect heeft gehad en dat de nieuwe structuur heeft geleid tot onrust in de organisatie. Dit is met name zichtbaar door een zeer hoog verzuim, verloop, de (ervaren) werkdruk en merkbare haperingen in de dienstverlening. Deze factoren speelden al een rol voor de reorganisatie. Tijdens en na de reorganisatie zijn het verzuim, verloop en de ervaren werkdruk wel toegenomen. In mei 2021 én mei 2022 heeft het toenmalige college daarom de ambities moeten bijstellen om de werkdruk in balans te krijgen. Het huidige college heeft besloten om prioriteit te geven aan het op orde krijgen van de interne organisatie. Als voorwaarde om andere ambities daadwerkelijk te kunnen realiseren. Het doel is om eerst het fundament te verstevigen zodat er weer een

¹ cultuur en klantgerichtheid; organisatie- en besturingsmodel; management; bedrijfsvoering; externe oriëntatie; strategisch vermogen; inhoudelijke expertise op specifieke plekken.

betrokken en professionele ambtelijke organisatie staat. Dit is ook opgenomen in het Coalitieakkoord 2022 - 2026.

1.2 JULLIE VRAAG AAN ONS

Jullie hebben ons gevraagd om een second opinion uit te voeren op de doorontwikkeling en een advies te geven over wat er nodig is voor de toekomst.

In dit rapport geven we inzicht in de wijze waarop de doorontwikkeling en specifiek de reorganisatie van betekenis zijn (geweest) voor de staat van de ambtelijke organisatie. Daarnaast geven we een advies over wat er nodig is om een betrokken en professionele organisatie te verwezenlijken. In onze analyse focussen we op de onderliggende patronen; wat ligt er ten grondslag aan deze onrustige situatie en hoe doorbreekt men deze? De huidige structuur van de organisatie en de rol van de raad vallen buiten de scope van onze opdracht.

Ons advies is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk twee beschrijven we de context die relevant is voor ons onderzoek;
- In hoofdstuk drie geven we onze bevindingen weer: we beschrijven hoe de huidige situatie wordt ervaren en wij duiden deze ervaringen;
- In hoofdstuk vier geven we een advies op hoofdlijnen: wat is er nodig om een betrokken en professionele organisatie te verwezenlijken?

In ons rapport gebruiken we de termen doorontwikkeling en reorganisatie. Wij maken hierin bewust onderscheid. Onder de doorontwikkeling verstaan we de ontwikkeling zoals beschreven in het plan 'Van goed naar beter'. Onder reorganisatie² verstaan we de structuurwijziging en het veranderen van het management en directie.

1.3 AANPAK VAN HET ONDERZOEK

Om te komen tot onze bevindingen en advies hebben we documentenanalyse uitgevoerd en een reeks interviews gehouden. In de documentenanalyse hebben we een groot aantal documenten tot ons genomen. Het gaat hier om plannen rondom de doorontwikkeling, bestuurlijke notities, opdrachten en updates rondom de werkgroepen, verzuim en verloop analyses e.a..

We hebben een dwarsdoorsnede van de organisatie gesproken. Een aantal mensen heeft zichzelf aangemeld na een oproep op intranet. Een aantal mensen en teams zijn gericht benaderd om een goede doorsnede te krijgen in de organisatie.

Overzicht interviews

In het totaal hebben we ca. 50 mensen gesproken:

- 22 individuele interviews met medewerkers, managers, directie en college.
- 8 groepsinterviews met verschillende teams en een afvaardiging van de OR.
- 2 inlooppreekuren waarin we in totaal 8 medewerkers hebben gesproken.

Daarnaast hebben we een begeleidingsgroep ingericht bestaande uit een manager, strategisch adviseur, twee medewerkers waarvan een tevens OR-lid is en een HR-adviseur. De begeleidingsgroep heeft een adviserende en toetsende functie. Zo heeft de begeleidingsgroep onze aanpak getoetst en onze concept bevindingen getoetst en waar nodig aangescherpt.

² De term reorganisatie is nooit officieel gebruikt door de organisatie van Stichtse Vecht. Medewerkers hebben het echter wel over de reorganisatie als het gaat om de verandering van management en structuur.

2 - Context van het onderzoek

Bepalend voor ons onderzoek zijn twee elementen namelijk de fase waarin de doorontwikkeling zich bevindt en het verleden van de organisatie. Hieronder lichten we dit nader toe.

2.1 EEN VERANDERING HEEFT TIJD NODIG

Een doorontwikkeling van een organisatie heeft tijd nodig. Zeker als deze gepaard gaat met een reorganisatie waarin het vaste management nog niet compleet is, er gaandeweg een wisseling van bestuur heeft plaatsgevonden en er sprake is van externe crisissen (pandemie, arbeidsmarktontwikkelingen e.a. inhoudelijke dossiers). Belangrijk bij een grootschalige verandering is om de tijd te nemen. Dit geven jullie zelf ook aan in het plan 'Van goed naar beter deel II'. Veel van de conclusies die wij hieronder trekken hebben dus te maken met het stadium waarin wij dit onderzoek doen. De veranderingen die zijn uitgevoerd of waartoe een aanzet is gedaan, hebben nog geen tijd gehad om tot wasdom te komen.

2.2 HET VERLEDEN ONDERTITELT HET HEDEN EN ZORGT IN DEZE ORGANISATIE VOOR EEN DIVERSITEIT AAN PERSPECTIEVEN

De gemeente Stichtse Vecht bestaat circa 10 jaar en kent een dynamisch verleden. Er zijn veel impactvolle gebeurtenissen die kleuring geven aan het heden. Een aantal hiervan geven we weer in onderstaand kader.

Voorbeelden van bepalende gebeurtenissen:

- Fusie van de drie deelnemende gemeenten: in een korte tijd (9 maanden) en waarbij de inrichting van gezamenlijke professionele processen onvoldoende is uitgevoerd.
- Grootschalige bezuiniging van ca. 15 miljoen.
- Twee structuurwijzigingen: voorafgaand aan de decentralisaties is gekozen voor een matrixstructuur met programmamanagers verantwoordelijk voor de inhoud, in 2021 voor de huidige structuur.
- Enkele integriteitsincidenten op bestuurlijk niveau.
- Aannemen van een grote groep jonge professionals met de belofte dat ze hun eigen functie konden creëren. De begeleiding was ontoereikend waardoor veel weer snel zijn vertrokken. Door het onzorgvuldige proces en taal die is gebruikt hebben veel ervaren medewerkers het gevoel gekregen dat zij er minder toe deden.
- Groot verloop in management bij enkele teams: in een aantal gevallen circa 7 managers in 10 jaar. Het gaat hier met name om het ruimtelijke domein, huidige team dienstverlening, het oude team buiten en bestek en beheer.
- Onveilige sfeer door stijl van management en directie: specifiek voor een aantal teams/medewerkers geldt dat de controlerende stijl van leidinggevend en de focus op afrekenen heeft bijgedragen aan gebrek aan vertrouwen.
- De 70-20-10 regel: met deze regel hebben medewerkers 20% ruimte om activiteiten buiten hun directe vakinhoud te ondernemen. Een deel van de medewerkers heeft dit als prettig ervaren en zag dit als een kans in persoonlijke ontwikkeling. Een deel van de medewerkers (vaak in de uitvoering) kon hier geen gebruik van maken omdat de werkdruk te hoog was. In sommige gevallen heeft dit wrijving veroorzaakt.
- Gemeentesecretaris die is vrijgesteld van werkzaamheden in opdracht van het college.

We geven het verleden van de organisatie bewust een plek in onze analyse. Dat doen we om twee redenen:

1. De negatieve pers van Stichtse Vecht in de regio, de incidenten en de wijzigingen in structuur maken dat sommige medewerkers ook “verandermoe” zijn. Ze zien en horen veel over plannen en intenties maar in de praktijk zien ze hun werkdruk toenemen en het verloop oplopen.
2. We merken dat het verleden leidt tot verschillende perspectieven op wat nu nodig is en op wat de oorzaak van de huidige onrust is. We nemen verschillen waar onder andere als het gaat om:
 - Ervaring van de cultuur: een deel van de medewerkers spreekt over een open cultuur waarin veel vertrouwen is, een deel heeft het over een angstcultuur. De duiding hiervan hebben wij met name gevonden in de ervaringen uit het verleden. De angst die sommige teams/medewerkers ervaren komt en/of wordt versterkt door de tijd voorafgaand aan de doorontwikkeling. Veelal heeft het te maken met de stijl van manager of directie uit het verleden. Het proces rondom de plaatsing van management tijdens de reorganisatie versterkt dit gevoel voor een gering aantal teams. Deze ervaren een onzorgvuldig proces met beperkte transparantie.
 - Gevoel van gehoord te worden: sommige medewerkers en teams voelen zich niet gehoord in de organisatie. Wij merken op dat dit gevoel niet uitsluitend te wijten is aan het proces van de doorontwikkeling. Ervaringen uit het verleden spelen hier een rol in. Het aannemen van veel jonge onervaren mensen heeft bijvoorbeeld bij veel ervaren medewerkers het gevoel gegeven niet gehoord te worden. Zij ervoeren toen hoge werkdruk en hadden behoefte aan vakinhoudelijke collega’s. Ook hier heeft het proces van de doorontwikkeling soms een versterkende werking gehad. Zeker wanneer de inhoudelijke visie van medewerkers of de vraag om in een ander team geplaatst te worden niet gehonoreerd is.
 - Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling: waar sommige collega’s ervaren dat er veel vrijheid is om te ontwikkelen buiten je vak, spreken anderen over een illusie. Ook hier maakt het uit wanneer de medewerker in dienst is gekomen. Medewerkers die in het verleden van de 70-20-10 regel gebruik hebben gemaakt zijn over het algemeen positiever over de ontwikkelkansen. Veel medewerkers die afgelopen twee jaar in dienst zijn gekomen merken minder van deze regel terwijl het in sommige gevallen een expliciete reden was om bij Stichtse Vecht te solliciteren. Een deel van de geïnterviewden geeft aan dat er weinig wordt gedaan om mensen te boeien en te binden.

Wij merken op dat door de veelheid aan perspectieven het onmogelijk is om recht te doen aan alles wat er langs is gekomen in onze gesprekken. Onze focus is steeds het doorgronden geweest van de vraag: ‘wat maakt dat?’. Doel is om te analyseren wat de impact is geweest van de doorontwikkeling en daar lessen uit te trekken voor de toekomst. Niet om te oordelen over het verleden.

3 - Onze bevindingen

3.1 WE ZIEN GOEDE INITIATIEVEN EN BETROKKENHEID; ER IS TIJD NODIG OM HET EFFECT TE ZIEN

In onze gesprekken zijn we ontzettend betrokken medewerkers en leiders tegen gekomen. Mensen die zich willen inzetten voor de inwoner en de gemeente. Mensen die loyaal zijn aan de organisatie van Stichtse Vecht, aan de gemeenschap van Stichtse Vecht en die passie hebben voor hun vak. Mensen die opmerken dat het hoog verloop, verzuim en de onduidelijkheden niet goed doen in de organisatie en het tij willen keren. Tegenover negatieve sentimenten in de organisatie staan dus ook een hoop positieve sentimenten. Die richten zich met name op het eigen werk en de collega’s (zie tabel 1). Ook zien we dat er een start is gemaakt met enkele goede ontwikkelingen. Zoals eerder aangegeven is er tijd nodig om het effect ervan te kunnen zien. Voorbeelden die we gehoord hebben zijn:

- Directie en management hebben initiatieven ondernomen om de organisatie verder te professionaliseren in lijn met de drie bewegingen uit ‘Van goed naar beter II’. Om het fundament te versterken gaat bijvoorbeeld volgens planning begin 2024 een EHRM-systeem operationeel, is de onboarding van nieuwe medewerkers beter geregeld en wordt geïnvesteerd in een vitaliteitsprogramma voor de organisatie. Ook is de concern controller aan de slag om een beleidsbegroting op te stellen met medewerkers. Veel

- medewerkers merken nog weinig van deze initiatieven omdat deze nog in ontwikkeling zijn. Tijd is dus nodig om deze te effectueren.
- We horen van meerdere teams dat het management meer focus heeft voor de mens. Dit wordt wel verschillend ervaren. De roep naar persoonlijke aandacht is groot nu. Sommige teams ervaren niet de persoonlijke aandacht waar ze behoefte aan hebben of hebben meer behoefte aan inhoudelijke sparring. In dit licht merken we op dat sommige teams en/of professionals handelingsverlegen zijn geworden door teveel sturing op de inhoud in het verleden. Het kost tijd om dit te kantelen en hierin comfort te vinden. Het feit dat sommige teams nog te maken hebben met interimmanagers helpt gevoelsmatig voor medewerkers niet om te bouwen aan het team.
 - Het feit dat de coalitiepartijen in het coalitieakkoord bewust ruimte en dus ook rust bieden om de organisatie op orde te krijgen zien wij als iets positiefs. Tegelijkertijd geeft het college in het coalitieakkoord ook al meer invulling aan de wijze waarop de organisatie geprofessionaliseerd moet worden, uitgesplitst in twee fases. Hierin zien we het dilemma dat het college op de stoel van de gemeentesecretaris gaat zitten. In de gesprekken kwam naar voren dat ditzelfde dilemma geldt voor de gemeenteraad in relatie tot het college. Betrokkenheid van het college en de gemeenteraad past vanuit hun verantwoordelijkheid. Ook een strakkere sturing vanuit het college is passend wanneer het niet goed gaat met een organisatie. De “bemoeienis” moet wel in balans zijn met de verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris en directie. Het ‘hoe’ is aan de laatstgenoemden.
 - Daarnaast horen we dat bestuurders door landelijke ontwikkelingen en de politiek druk ervaren om te handelen op urgente dossiers. De verantwoordelijke wethouder is zich bewust van het dilemma dat zich hier voordoet. Bewustzijn en openheid over de dilemma’s die zich voordoen zijn in onze optiek belangrijke voorwaarden voor het gesprek hierover tussen college en directie en tussen college en raad.

Tabel 1 - sentimenten uit interviews

Negatieve sentimenten	Positieve sentimenten
<ul style="list-style-type: none"> • We zitten op een zinkend schip; • We staan op de rand van de afgrond; • De organisatie wankelt; • We liggen op de bodem; • We zijn de draad kwijt; • De trein is ontspoord. 	<ul style="list-style-type: none"> • De inhoud van mijn werk is leuk; • Ik heb gezellige collega’s; • De omgeving is mooi; • Ik heb een vrije rol; • Ik geloof dat het beter kan; • Ik kan bijdragen aan mijn eigen leefomgeving; • We helpen elkaar.

3.2 DE AANLEIDING VAN DE DOORONTWIKKELING WORDT HERKEND MAAR DE DOORONTWIKKELING ZELF WORDT NIET GOED ONTVANGEN EN IS NIET VAN DE ORGANISATIE

3.2.1 De aanleiding van de doorontwikkeling wordt grotendeels herkend

Een groot deel van de verbeterpunten benoemd in het plan van ‘Van goed naar beter’ worden herkend door medewerkers, management, directie en college. Zo geven geïnterviewden aan dat voor de doorontwikkeling:

- het op onderdelen ontbrak aan inhoudelijke visie en beleid. Voorbeelden zijn: het ontbreken van een concernwerkplan met prioriteiten, het ontbreken van een groenplan en een communicatievisie. Ook is er geen beleidsbegroting wat betekent dat sturing primair financieel gedreven is.
- er een gebrek was aan (management)informatie. Voorbeelden zijn het gebrek aan zicht op de loonsom, op externe inhuur en het gebrek aan overzicht op contracten.
- de professionaliteit op een aantal onderdelen vergroot kon worden. Dit geldt met name als het gaat om helderheid van processen. Voorbeeld is het inkoopproces wat niet op orde is qua rechtmatigheid met het ontbreken van een goedkeurende verklaring op de jaarrekening als gevolg. Ook zijn er voorbeelden genoemd waarin er grote overschrijdingen waren op projecten (met rechtszaken tot gevolg).

- de rollen vaak onduidelijk waren. Door de korte lijnen en de familiale cultuur wisten medewerkers elkaar te vinden. Een vastgestelde rolbeschrijving ontbrak echter veelal. Ook leidde de matrix-structuur tot onduidelijkheid tussen programmamanagers en lijnmanagers.
- het management niet altijd goed functioneerde dan wel de rollen heel verschillend werden ingevuld. Een deel van de teams geeft aan dat sturing en focus ontbrak. Sommige teams herkennen dit punt niet.
- er sprake was van onderbezetting in de organisatie. Wij kunnen dit punt feitelijk niet staven maar het wordt wel zo beleefd. Teams noemen voorbeelden waarin functies die vrijvallen niet opnieuw worden ingevuld en meerdere geïnterviewden beleven een tekort aan capaciteit om het werk uit te kunnen voeren.
- Op een aantal van bovengenoemde punten zijn inmiddels verbeteracties ingezet, zoals te lezen onder 3.1.

In onze interviews gaven sommige medewerkers aan dat de dienstverlening en het werk voor de doorontwikkeling goed op orde was. Een deel van de verklaring hiervoor vinden we in het feit dat medewerkers meer rust ervoeren voor de doorontwikkeling. Collega's kenden elkaar waardoor er makkelijk en snel werd geschakeld. Echter, op basis van bovengenoemde punten kunnen wij niet anders dan waarnemen dat er voor de doorontwikkeling duidelijke kwetsbaarheden en verbeterpunten waren ten aanzien van de professionaliteit van de organisatie.

3.2.2 De reorganisatie is niet goed ontvangen

Zoals in hoofdstuk 1 al benoemd stond de doorontwikkeling in eerste instantie voor meer dan de reorganisatie. In de praktijk lag de focus afgelopen twee jaar echter op het besturingsmodel en het management. De meeste medewerkers zien de doorontwikkeling en de reorganisatie dan ook als één. Dit beeld is mede ontstaan omdat de structuurwijziging de grootste en meest zichtbare verandering was. Wat volgens medewerkers begon als een relatief kleine verandering die hen niet zou raken in het werk, werd de doorontwikkeling iets groots. Ook is 1 november 2021 gemarkeerd als de start van de nieuwe organisatie. Dit impliceert dat de ontwikkeling is afgerond.

De medewerkers zien de structuurwijziging (verandering van teams, directie- en managementmodel) niet als een oplossing voor de verbeterpunten geformuleerd in het plan 'Van goed naar beter' dan wel voor de drie bewegingen die later zijn gepresenteerd (professionaliteit, rolzuiverheid, samenwerking). Dat komt doordat *medewerkers*:

- nu vaak evenveel of meer chaos ervaren dan voor de reorganisatie. Door de reorganisatie en door het hoge verloop en verzuim merken medewerkers op dat ze niet weten bij wie ze waarvoor moeten zijn. Dit wordt versterkt door het feit dat er voor de doorontwikkeling sprake was van een familiale cultuur waarin veel afhankelijk was van de persoon i.p.v. de functie. Met het vertrek van collega's zijn bestaande relaties doorbroken en de lijnen niet meer helder.
- soms een tragere besluitvorming ervaren op plannen: door de komst van interimmanagers en nieuwe managers hebben sommige medewerkers het gevoel 'in rondjes te gaan' voor het goedkeuren van plannen. Ze hebben steeds opnieuw moeten afstemmen als er een nieuwe manager op een team kwam. Ook zijn er voorbeelden waarbij een nieuwe projectleider niet weet wat er in het verleden al besloten is.
- het plaatsingsproces van nieuw management als onzorgvuldig ervaren. Wat daarbij opvalt is dat de vraag waarom een 'oud' manager niet goed paste bij de nieuwe functie regelmatig onbeantwoord is gebleven. Bij een enkel team heeft dit geleid tot veel boosheid. Wij kunnen niet beoordelen in hoeverre het plaatsingsproces ook feitelijk onzorgvuldig was. Transparantie over het al dan niet herplaatsen van managers is altijd een gevoelige zaak binnen reorganisaties. Het gaat vaak om vertrouwelijke informatie die een organisatie niet mag delen. Wel concluderen we dat dit proces een negatieve weerslag heeft in de organisatie wat zich in sommige gevallen uit in een gebrek aan vertrouwen in directie.
- het gevoel hebben dat er niet wordt gebouwd aan hun team: er is veel en relatief lang gewerkt met interim managers. Tijdens de start van de nieuwe organisatie in november 2021 was ca. 70% van het vast management dan ook nog niet geplaatst. Sommige teams hebben het gevoel dat er daardoor nog minder gebouwd is aan hun team. Voor enkele teams geldt dit nog steeds.

- ervaren dat de consequenties van de structuurwijziging niet zijn doordacht. Een uiting hiervan is dat niet helder is wat de veranderingen betekenen voor systemen en processen.
- de invulling van leiderschapsrollen nog steeds diffuus is; waar de ene manager of directeur uitsluitend de HR-rol oppakt, houdt de andere zich nog veel bezig met de inhoud.

Belangrijk is om op te merken dat niet alle medewerkers bovenstaande consequenties in dezelfde mate ervaren. Sommige zijn blij dat er “eindelijk management is dat aandacht geeft aan het team”, anderen geven aan dat er echt iets moest gebeuren en dat de structuurwijziging misschien wel nodig was om beweging te creëren. Bijna niemand kijkt echter positief terug op de wijze waarop de reorganisatie is verlopen.

3.2.3 De organisatie voelt zich geen eigenaar van de doorontwikkeling

In bijna alle gesprekken die we hebben gevoerd komt naar voren dat de doorontwikkeling niet van de medewerkers of van het management is. De meeste medewerkers en managers geven aan dat de doorontwikkeling van de oude directie is. Managers zijn volop bezig met de ontwikkeling van hun team. Zij herkennen ook de drie bewegingen geformuleerd in de doorontwikkeling. Echter, zij voelen zich niet persé eigenaar van de doorontwikkeling zoals die nu in de praktijk wordt gebracht, bijvoorbeeld met behulp van de werkgroepen. Een aantal aspecten heeft bijgedragen aan bovenstaande:

- het is voor de meeste medewerkers een *blackbox* wat er in de werkgroepen die t.b.v. de doorontwikkeling zijn opgericht gebeurt. We hebben weliswaar uitkomsten gezien van de werkgroepen (de kernwaarden Respect, Openheid en Lef en het sturingsconcept opgavengericht werken) maar deze uitkomsten zijn nog conceptueel en nog niet direct toepasbaar in het werk.
- de opdracht die werkgroepen hebben gekregen zijn niet altijd scherp geformuleerd en helder. Zelfs niet voor de deelnemers van de werkgroepen. Het is voor hen niet duidelijk welke rol ze hebben en hebben het gevoel niet altijd gehoord te worden. Ook voelt de lijn (medewerkers en management) zich niet betrokken bij de werkgroepen.
- de ingezette interventies zoals beschreven in de opdrachtformulering voor dit onderzoek worden door veel medewerkers in de praktijk niet gezien/ ervaren. Een voorbeeld hiervan zijn de teamplannen. Sommige teams weten niet dat er een teamplan is of twijfelen of er wel een teamplan is.
- medewerkers dan wel managers in de organisatie voelen zich niet altijd gehoord. Deelnemers geven aan dat hun inhoudelijke visie niet is meegenomen in de doorontwikkeling (bijv. visie op bedrijfsvoering of de visie rondom de omgevingswet). Ook geven sommige teams aan dat de nieuwe indeling eenzaamheid creëert en minder vakinhoudelijke sparring. Dit punt is volgens hen niet meegenomen in de structuurwijziging.

3.3 DE TIMING, UITGANGSSITUATIE EN OMVANG VAN DE REORGANISATIE ZORGEN VOOR NEGATIEVE EFFECTEN IN DE ORGANISATIE

Gezien de omvang van de reorganisatie en de dynamische tijd (pandemie, arbeidsmarkt et cetera) is het lastig te achterhalen welke oorzaak leidt tot welk effect. Wel constateren wij dat de combinatie van de uitgangssituatie en timing van de reorganisatie heeft geleid tot negatieve effecten in de organisatie:

- Een organisatie met een stevig fundament kan veel dragen. In de organisatie van Stichtse Vecht ontbrak dit fundament. Informatievoorziening was niet op orde, processen waren niet ingericht, rollen en taken niet vastgelegd (zie 4.1.1). Een structuurwijziging tegelijk met een vernieuwing van de leiding lost dit probleem niet op maar zorgt in eerste instantie vaak voor nog meer onduidelijkheid.
- Dit effect is nog groter in een familiale cultuur waarin het succes van de organisatie afhankelijk is van persoonlijke relaties. Met het vertrek van managers (en medewerkers) en het herindelen van de teams is het nu nog moeilijker om te ontrafelen wie waarvoor verantwoordelijk is en welke werkwijzen er zijn. Dit maakt ook dat veel mensen in de huidige situatie meer chaos ervaren dan hiervoor. Ook nieuwe mensen belanden hierdoor vaak in een eindeloze zoektocht. Hoewel de processen voor de doorontwikkeling onvoldoende waren ingericht wist men elkaar makkelijker te vinden omdat mensen elkaar kenden. De zoektocht naar verantwoordelijken en werkwijzen kost veel tijd en zorgt voor een toename aan ervaren werkdruk.

- De timing van de reorganisatie vinden wij als onderzoekers ongelukkig. Het verloop en verzuim lijken daar deels het effect van. Waar het verzuim in Q2 van 2021 nog gemiddeld is met 5,9% stijgt dit daarna aanzienlijk tot 9,6% in april 2022. Ook het verloop in de organisatie is de afgelopen jaren toegenomen. Van 14,6% in 2019 naar 19,5% in 2021. De top 3 genoemde redenen om uit dienst te gaan zijn: de werkdruk, de organisatiecultuur en de functie die niet passend bleek te zijn. Uiteraard is niet al het verloop en verzuim te wijten aan de reorganisatie. Persoonlijke omstandigheden, de krappe arbeidsmarkt en de pandemie van de afgelopen jaren spelen een belangrijke rol hierin. De beelden hierover in de organisatie verschillen enorm. Omdat de reorganisatie frustratie heeft opgeleverd, koppelen velen de gebeurtenissen van nu aan de reorganisatie. Als we doorvragen in onze interviews merken we dat een groot deel hiervan ook te wijten is aan persoonlijke omstandigheden (verhuizing, pensioen), arbeidsmarktomstandigheden en aan de strubbelingen die corona heeft meegebracht (veel thuiswerken, minder verbinding, zoeken naar structuur en processen omdat je elkaar niet meer regelmatig tegenkomt). Wel raakt de organisatie in een vicieuze cirkel; hoe meer de frustratie oploopt, hoe meer alle gebeurtenissen in het licht worden geplaatst van de reorganisatie en hoe meer medewerkers vertrekken. Het laatste wordt mogelijk gemaakt door de arbeidsmarkt.

Hoewel we als onderzoekers zien dat de huidige onrustige situatie niet enkel te wijten is aan de reorganisatie merken we wel op dat deze te rigouros is geweest. Ten eerste heeft het plaatsingsproces geleid tot het vervangen van 70% van het management, dit effect was onverwacht voor zowel de medewerkers als het management. Daarnaast is de vraag of de verandering van directie en management parallel had moeten lopen met de wijziging van teams. Zeker gezien de uitgangssituatie van de organisatie. We begrijpen dat de nieuwe structuur is gekozen om onder andere integraliteit en rolzuiverheid te bevorderen. Een verandering in structuur leidt echter nooit direct tot meer of betere samenwerking of congruente rolinvulling. Het vraagt om een andere manier van samenwerken en ander gedrag in de organisatie. Hoewel de organisatie hier bewust van was bij de start van de doorontwikkeling – de veranderingen zouden immers ook op cultuur plaatsvinden – lijkt dit bewustzijn gaandeweg verloren te zijn gegaan. Daarvoor hebben we twee verklaringen: ten eerste is het in algemene zin zo dat in tijden van reorganisatie (en de eerste periode erna) vaak alle aandacht uitgaat naar de reorganisatie zelf. Er blijft simpelweg weinig ruimte over om aan andere aspecten te werken. Daarnaast heeft ook de wijze waarop de andere aspecten van de doorontwikkeling zijn ingezet (punt 3.2.3) niet geholpen om deze thema's te laten beklijven in de organisatie.

3.4 ER IS NOG STEEDS GROTE BEHOEFTE AAN EEN HELDERE VISIE/ RICHTING EN PRIORITERING

Nu het stof van de reorganisatie langzaam is neergedaald zien en horen we vooral een grote gedeelde behoefte aan richting en duidelijkheid. Deze behoefte was er volgens medewerkers al voor de reorganisatie. Na deze reorganisatie is deze behoefte eerder toegenomen dan afgenomen. Medewerkers, management en directie geven aan dat er een heldere visie moet komen. Wat men onder de visie verstaat verschilt. De ene heeft meer behoefte aan een vergezicht, een paar zinnen die herkenbaar zijn en waar mensen zich aan kunnen binden. De ander heeft met name behoefte aan een concrete stip en diens vertaling naar het eigen werk. De grote roep van medewerkers is om betrokken te worden als het gaat om de inhoud.

Daarnaast is behoefte aan keuzes maken. Medewerkers voelen zich verloren in de veelheid van plannen en werkgroepen. Directie en management geven aan dat ze keuzes moeten maken om vooruit te kunnen. De roep naar prioriteren is daarmee groot. Kanttekening hierbij is dat een eerdere poging tot prioritering ongelukkig heeft uitgepakt. Door te benoemen waar de organisatie mee stopt en door geen heldere uitgangspunten hiervoor te formuleren zijn teams eerder gefrustreerd geraakt dan gemotiveerd. Energie haal je immers uit hetgeen je wel gaat doen, niet uit hetgeen waarmee je stopt. Daarnaast vraagt een keuze maken voor het stoppen van activiteiten heldere uitgangspunten op basis waarvan je een afweging kan maken. Deze leken bij het maken van de zogenoemde 'stoplijstjes' te ontbreken.

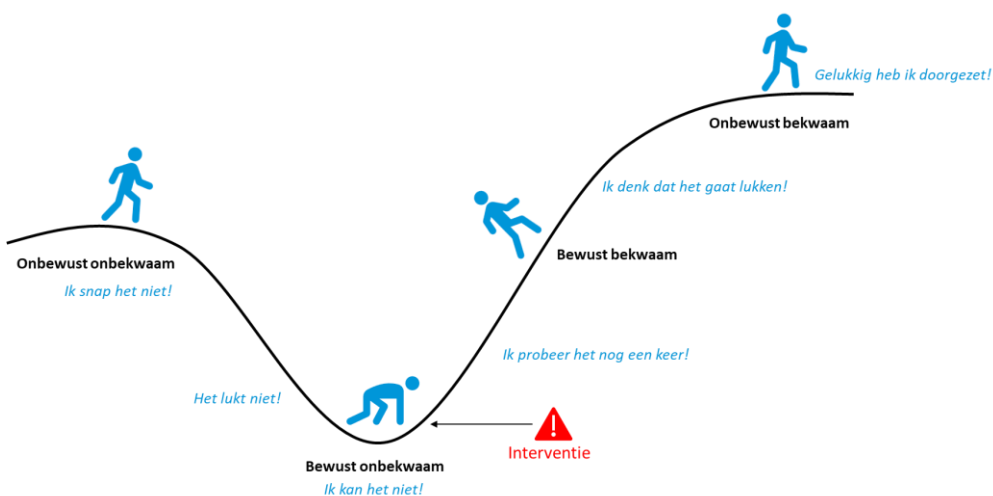
4 - Onderliggende patronen

Een van de belangrijkste ingrediënten voor verandering is bewust worden van belemmerende patronen zodat men in staat wordt om hier ook van af te wijken. Patronen zitten in het systeem van de organisatie: zelfs wanneer alle medewerkers worden vervangen, kunnen patronen zich blijven herhalen. In het plan 'Van goed naar beter deel II' merken jullie dit zelf al op: "de neiging is aanwezig om bij fricties nog harder te gaan lopen en te werken. Het gevaar is dan levensgroot dat je in het bekende patroon stapt wat er minstens deels voor heeft gezorgd dat je in deze situatie terecht bent gekomen. Het is nodig om eerst te vertragen."

Wij zien binnen de organisatie van Stichtse Vecht dat **des te meer knelpunten worden ervaren, des te meer vecht, vlucht of verlamingsgedrag wordt vertoond**. Deze bewegingen lichten we hieronder nader toe aan de hand van drie patronen. De patronen hangen met elkaar samen en versterken elkaar. Betrokkenen bewegen van het ene patroon naar het andere. Het doorbreken van de patronen is hierdoor ingewikkeld.

4.1 DES TE MEER ERVAREN KNELPUNTEN DES TE MEER INTERVENTIES (VECHTEN)

Wanneer je als mens iets probeert te veranderen en je je bewust wordt van je onbekwaamheid doorloop je een "leerkuil"; je probeert nieuw gedrag uit, dat voelt ongemakkelijk en heeft in het begin nog veelal niet het gewenste effect. Dezelfde route volgen ook organisaties bij veranderingen. De situatie is aan de start vaak nog onduidelijk, medewerkers hebben iets aan te passen in het werk, houding en gedrag, management moet veelal anders leren sturen. Betrokkenen ervaren knelpunten en daarin ook ongemak. In de organisatie van Stichtse Vecht zien we dat wanneer dit ongemak er is er meestal nieuwe interventies worden gepleegd.



Bijvoorbeeld:

- de organisatie moet bezuinigingen doorvoeren en ervaart strubbelingen, de structuur wordt aangepast naar een matrix organisatie.
- de organisatie loopt het risico te "verouderen", er wordt een grote groep jonge mensen aangenomen. Dit blijkt niet effectief en veel activiteiten voor het werven van jongeren worden stil gelegd. In plaats van een poging te doen om dit wel werkend te krijgen in de organisatie.
- de reorganisatie heeft een negatieve effect op verloop en verzuim, de gemeentesecretaris wordt vrijgesteld aan werkzaamheden en er moet een nieuw plan van aanpak komen.
- de korte lijnen tussen college en ambtenaren uit het verleden hebben in sommige situaties geleid tot meer werk en onduidelijkheid in prioritering. De meeste geïnterviewden zien een duidelijke trendbreuk met de komst van de vorige gemeentesecretaris. Waarin ambtelijk-bestuurlijk contact en ook contact tussen ambtenaren en de raad als vanzelfsprekend werd beschouwd is dat de laatste jaren sterk

gereduceerd. Het beeld ontstaat dat contact tussen college en ambtenaren iets is wat vermeden moet worden om directe sturing te voorkomen.

Dit patroon van iets starten, ongemak ervaren, vroegtijdig stoppen en iets nieuws starten hebben we veel terug gehoord in interviews. Ook rondom projecten en initiatieven. Deze interventies zijn vaak ook relatief groot en staan ver af van de huidige situatie. Onze visie voor een verandering is dat kleine stappen een grote beweging maken. In Stichtse Vecht zien we vaak een grote beweging die het verleden bijna diskwalificeert. De interventies hebben soms ook iets weg van “paniekvoetbal”. Een voorbeeld hiervan zijn de “stoplijstjes”. In een korte tijd medewerkers en managers vragen waar ze mee stoppen zonder heldere uitgangspunten. Een deel van de interventies komt ook uit ronzigheid. Uit loyaliteit en goede intenties acteren medewerkers, leiding en college vanuit een andere rol/plek. College beweegt naar de plek van directie, directie soms naar de management rol. Ook medewerkers pakken veelal taken op die niet bij hun rol horen. Het effect is echter dat er nog meer onduidelijkheid ontstaat en dat het ongemak uiteindelijk groter wordt.

4.2 DES TE MEER ONGEMAK DES TE MEER HET VERDIEPEND GESPREK UIT DE WEG WORDT GEGAAN (VLUCHTEN)

We zien dat de eerste stappen zijn gemaakt om tijd te maken voor onderlinge verbinding en gesprek. Zo worden momenten gepland tussen directie, management en college om prioriteiten te stellen en elkaar beter te leren kennen. Naar aanleiding van de interviews constateren we echter dat het verdiepend gesprek momenteel nog onvoldoende wordt gevoerd. Onder een verdiepend gesprek verstaan we het gesprek waarin ieder zijn mening op tafel kan leggen, waarin stevig mag worden gediscussieerd, waarin wordt doorgevraagd, waarin behoeften worden onderzocht (hard op de inhoud, zacht op de relatie) en dat uiteindelijk - waar nodig - leidt tot een besluit. In de interviews merken wij op dat “afwijkende meningen” nog niet altijd op prijs worden gesteld, dat het onderzoeken en doorvragen nog beperkt gebeurt en dat het ‘afmaken’ (conclusies trekken en besluiten nemen) soms wordt uitgesteld. Hierdoor zijn o.a. verwachtingen en de rolinvulling veelal nog impliciet en niet altijd congruent met de gekozen insteek. Bijvoorbeeld, sommige managers focussen zich meer op de inhoud waar andere zich meer op personeelskant richten. Hoewel er soms goede redenen zijn om op de inhoud te focussen – anders dan in de rolinvulling is afgesproken – wordt er onderling nog weinig expliciet gemaakt waarom dit gebeurt en hoe dit bijdraagt aan de gewenste beweging. Ook een expliciete afspraak hierover, dat dit tijdelijk of bij bepaalde teams nodig is, is er dus niet gemaakt. Dit merken ook de medewerkers die de rolinvulling nu als diffuus beschrijven. Medewerkers geven ook voorbeelden waarin meningsverschillen tussen directie en manager tot uiting komen in overleggen met teams. Uit interviews komt ook naar voren dat medewerkers het management, de directie en het management samen met directie niet als collectieven zien. Onderwerpen die in ieder geval verdieping nodig hebben is de plek van de doorontwikkeling in de organisatie, de visie van de gemeente en de prioriteiten. Dit lichten we in ons advies nader toe.

Als we vragen naar de reden waardoor het verdiepend gesprek nog onvoldoende wordt gevoerd, horen we meestal de waan van de dag. Hoewel we beamen dat de waan van de dag er is en zorgt voor afleiding, zien wij ook hierin een patroon. Hoe meer ongemak hoe meer de organisatie het gesprek uit de weg gaat. Wanneer er onrust is en het druk is, is het makkelijker om met elkaar op de waan van de dag te focussen. Het verdiepend gesprek kost immers tijd maar is ook ingewikkeld. De tijd nemen om toch met elkaar in discussie te gaan, te onderzoeken welk beeld de ander heeft en tot concrete afspraken te komen vraagt lef, geduld en gespreksvaardigheden. Zolang het verdiepend gesprek op management- en directieniveau onvoldoende wordt gevoerd, belandt de organisatie ook in meer ongemak. Het ontbreekt dan immers aan eenduidigheid en gezamenlijk prioritering. Zo werkt het patroon twee kanten op.

4.3 DES TE MEER ONDUIDELIJKHEID DES TE MEER VERLAMMING

In onze bevindingen geven we weer dat veel medewerkers en leidinggevenden in een zoektocht raken (wie is waarvan en welke werkwijzen of informatie is beschikbaar?). Het effect van de ervaren chaos is voor medewerkers en soms ook leidinggevenden verlamming. Hieronder verstaan we een gebrek aan actie dan wel

focus op hetgeen wel duidelijk is maar misschien in het collectief gezien geen prioriteit heeft. Medewerkers, managers en directie raken meer naar binnen gekeerd. Ze richten zich eerder op hun eigen werk/team/domein. In de veelheid van veranderingen en onduidelijkheden focust men op hetgeen waar hij direct waarde aan kan toevoegen. Dit is begrijpelijk en niet per definitie verkeerd. Risico is echter dat het kan leiden tot beperkte integraliteit terwijl dit juist een doel is van de doorontwikkeling. Daarnaast bestaat de kans dat het ene team sneller ontwikkelt dan het andere. Dat kan frustratie opleveren omdat er afhankelijkheid is tussen teams. Als bijvoorbeeld beleid nieuwe initiatieven oppakt die de uitvoering niet kan uitvoeren loopt het proces vast. Ook dit leidt tot verlamming. Nieuwe initiatieven blijven dan uit.

5 - Onze adviezen

In dit hoofdstuk maken we de stap naar de toekomst. Wat is er nodig om de gewenste betrokken en professionele organisatie te verwezenlijken en de huidige onrustige situatie te doorbreken? Wij zien het momentum van de organisatie als een kans. We horen vaak het negatieve sentiment: 'slechter kan het niet worden' maar wij zien juist ook wat er wél aanwezig is in de organisatie: betrokkenheid, loyaliteit, nieuwe perspectieven en initiatieven en de collectieve wens om het beter te maken voor de gemeenschap van Stichtse Vecht.

Onze adviezen gaan over daadkracht, rust en focus. Onder daadkracht verstaan we het doorzetten van de goede initiatieven die zijn ingezet en plannen van papier in de praktijk brengen. Rust gaat over het niet initiëren van nieuwe activiteiten, plannen of projecten. Focus gaat over het explicieter maken van prioriteiten, daar commitment op tonen en er duidelijk over communiceren. Keuzes maken is hier onderdeel van.

Om onze adviezen in de praktijk te brengen is het nodig om patronen te doorbreken. Dit vraagt bewustzijn en lef om dat wat je gewend bent te doen niet meer te doen en een ander pad in te slaan. Het professionaliseren van de organisatie is geen weg van grote stappen snel thuis. Het vraagt om kleine stappen waarin je ieder moment beschouwt als kans om het anders te doen.

De adviezen zijn op hoofdlijnen. Het verder uitwerken en vervolg geven aan de acties is een volgende stap die aan directie en management is (onder begeleiding). Alleen dan klopt het eigenaarschap en de rolzuiverheid. Met onderstaande adviezen onder de arm adviseren wij directie en management om in gesprek te gaan met elkaar en met de collega's in de lijn met twee bespreekpunten: 1) Herkennen jullie de analyse en het advies? 2) Wat is er volgens jullie nodig om hier invulling aan te geven? Ons advies is om hiervoor geen plan op te stellen of project van te maken. Het kan in gesprek tussen directie en management, in reguliere teamoverleggen of één op één tussen management en medewerkers in de dagelijkse praktijk.

5.1 BRENG IN DE PRAKTIJK: VISIE, PRIORITEITEN EN KOESTEREN

De punten die wij constateren in de analyse hebben jullie grotendeels zelf ook al geconstateerd (rechtmatigheid, behoefte aan visie, ontbrekende managementinformatie en de mens koesteren).

Dat aanpakken vraagt niet om een nieuw plan van aanpak of de volgende analyse maar om doen wat nodig is en voortzetten van de goede initiatieven die reeds in gang zijn gezet:

- Stel prioriteiten op basis van visie: zoals benoemd was er voor de doorontwikkeling en is er nog steeds een sterke behoefte aan een visie en prioriteiten. Onder visie verstaan wij een document waar je als organisatie koers aan ontleent en dat dient als toetssteen om prioriteiten langs te stellen (capaciteit en middelen gericht in te zetten). De directie is hiervoor aan zet en moet in deze fase richting geven aan de organisatie en prioriteiten stellen. Dit document vraagt geen nieuwe onderzoeken maar een gesprek om hiertoe te komen. Het vraagt ook lef om keuzes te maken. De prioriteiten gaan 1) over het verstevigen van het fundament van de organisatie en 2) over inhoudelijke thema's. Hoewel we weten dat termen als 'de basis op orde' en het synoniem daarvan 'het fundament' inmiddels een negatieve lading hebben gekregen in de organisatie, is het wel hetgeen dat als eerste aandacht vraagt. Het verstevigen van het fundament gaat over het op orde stellen van de inkoop(rechtmatigheid), de informatievoorziening,

- functiebeschrijvingen en processen. De verbeterpunten hierin zijn bij jullie bekend. Ook worden er al eerste stappen hierin ondernomen. Het gaat nu om doorzetten en deze thema's nog hoger op de agenda plaatsen. Inhoudelijke thema's gaan volgens jullie coalitieakkoord over woningbouw, energietransitie en participatie. Wij vragen ons mede op basis van de gevoerde gesprekken af of de invoering van de omgevingswet niet meer aandacht verdient.
- Koester de mensen in de organisatie: Het koesteren van de medewerkers is opgenomen in veel van de plannen van de organisatie. Koesteren zit niet in de grote veranderingen maar vraagt vooral om kleine zichtbare acties. Wat koesteren betekent is voor iedereen ook iets anders. Zoals gezegd zijn er veel verschillende perspectieven in de organisatie:
 - Voor veel mensen gaat koesteren over gezien en gehoord worden. Dat je professionele stem gewaardeerd wordt en het duidelijk is wat ermee gebeurt.
 - Vaak gaat koesteren ook over persoonlijke ontwikkeling en groei. Een manager die in gesprek gaat over iemands ontwikkelwensen (in plaats van het invullen van Dialog) of erkenning van groei in de vorm van beloning of een ontwikkeltraject. Het nakomen van gemaakte afspraken hierin is van belang. We horen in interviews dat dit niet altijd het geval is.
 - Soms betekent koesteren aandacht en tijd geven aan de pijn die er is. Sommige medewerkers of teams ervaren nog pijn van reorganisatie. Omdat een geliefde manager niet is herplaatst, omdat medewerkers een nieuwe plek hebben gekregen in de organisatie die eenzaamheid veroorzaakt (bijvoorbeeld door gebrek aan inhoudelijke sparringpartners). We realiseren ons dat dit lastige situaties zijn die moeilijk zijn te doorbreken. Maar hoe minder aandacht gaat naar deze behoeften hoe meer aandacht deze op den duur gaan vragen. Specifiek voor het team publiekszaken en dienstverlening betekent het dat er aanvullende begeleiding nodig is.
 - Koesteren betekent ook maatwerk voor teams of medewerkers en daarmee afwijken van je normaal omdat een team het nodig heeft. Voorbeeld is de wens om inhoudelijke sturing. Er zijn teams die nu nog net wat meer inhoudelijke betrokkenheid van hun manager nodig hebben omdat de overgang vanuit het verleden groot is.

5.2 MAAK BEHAPBAAR EN INTERVENIEER NIET UIT ONGEMAK

In onze bevindingen beschrijven we dat de veranderingen in de organisatie van Stichtse Vecht veelal rigoureuus zijn en grote afstand hebben van de huidige situatie. Ook geven we in hoofdstuk 4 een patroon weer van iets starten, ongemak ervaren, vroegtijdig stoppen en iets nieuws starten. De vraag aan ons om een nieuw plan van aanpak (met daarin activiteiten, indicatoren, tijdspaden et cetera) is daar ook een voorbeeld van. Een nieuw plan van aanpak leidt de aandacht af van waar het wat ons betreft in de kern over moet gaan in de organisatie: kleine bewegingen in en van de organisatie. Afmaken waar je mee bent gestart zonder vroegtijdig te interveniëren en van pad te wijzigen. Wij adviseren het volgende:

- Heroverweeg als directie het nut en noodzaak van de werkgroepen. De inhoud waar de werkgroepen aan werken lijkt logisch en relevant maar de vorm van werkgroepen, buiten de lijn, versterkt het gevoel dat de doorontwikkeling niet van de organisatie is. Wij adviseren om de thema's die nu bij werkgroepen belegd zijn meer in de lijn te organiseren. Dat kan er verschillend uitzien:
 - Een thema als cultuur zou een plek moeten hebben in alles wat jullie doen en is onderdeel van elk van de adviezen. Wat ons betreft begint dat bij de leiding en niet in een werkgroep. Door de waarden uit te stralen en ernaar te handelen, door samen het gesprek te voeren over de bewegingen. Door met medewerkers als management het gesprek aan te gaan.
 - Hybride werken kent verschillende facetten die verschillende acties vragen in de lijn. De directie kan zich uitspreken voor richtlijnen die voor de gehele organisatie gelden, invulling daarvan zit in het gesprek tussen managers en medewerkers. En het faciliteren van het hybride werken ligt bij organisatieservices.
 - Voor andere thema's zoals inkoop, opgavengericht werken, klantgericht werken, projectmatig- en programmatisch werken en bedrijfsvoering geldt dat het logisch kan zijn om hier collectief iets op te organiseren omdat deze thema's breder in de organisatie spelen. Het eigenaarschap op deze thema's zou belegd moeten zijn in de lijn. Daar waar de urgentie of impact het hoogst is. Zo kan de directeur

ruimtelijk domein opdrachtgever zijn voor het projectmatig werken en de directeur publiek & organisatie op het thema klantgerichtheid.

- Voer nu geen nieuw sturingsconcept in. In het stadium waarin de organisatie zich bevindt is het wat ons betreft niet het moment voor een nieuw opgavengericht sturingsconcept zoals nu opgesteld door de werkgroep opgavengericht werken. Nieuwe rollen zoals die van een portfoliomanager of regisseur en termen zoals opgavengerichte cultuur en opgavengerichte horizontale sturing brengen eerder meer onrust dan rust. Dat betekent niet dat jullie niet aan opgaven moeten werken. Wel dat het wat ons betreft belangrijk is om te starten met de essentie en het niet groter te maken dan het is. Daaronder verstaan we helder opdrachtgever-opdrachtnemerschap en afspraken maken over de toedeling van capaciteit uit de teams aan de opgaven. Ten aanzien van het opdrachtgeverschap adviseren we dit te beleggen in de lijn (bij directeur en manager) zodat er geen nieuwe sturingslijnen en rollen ontstaan. We adviseren om kleinschalig te starten met 2 tot 3 opgaven die nu jullie prioriteit hebben.
- Blijf rolvast in ongemak: als het ongemakkelijk wordt is de neiging om op de stoel van de ander te gaan zitten. Dit niet doen vraagt bewustzijn van college, directie, management en medewerkers op dit patroon. Het vraagt ook om elkaar aan te (blijven) spreken hierop. Hier zit ook een relatie met het verdiepend gesprek (zie advies 5.4). Soms kan er een goede reden zijn om af te wijken van de rol zoals afgesproken. Bijvoorbeeld door een manager waarvan het team nog niet zelforganiserend is op de inhoud. Maar maak dan samen (management en directie) 1) een bewuste afweging waarom en 2) communiceer expliciet richting medewerkers over het waarom en hoe.

5.3 LEIDERS: VOER HET VERDIEPENDE GESPREK

Alles hierboven vraagt om het aangaan en blijven voeren van het soms oncomfortabele maar goede gesprek. Dat start tussen de leiders in de organisatie (college-directie, directie onderling, directie-management en management onderling). College, directie en management moeten elkaar vasthouden om samen de gewenste ontwikkeling te kunnen maken. Dit in een organisatie waarin we ook 'vluchtgedrag' waarnemen. Waar de waan van de dag daadwerkelijk veel aandacht vraagt maar ook een reflex is om het werkelijke gesprek uit de weg te gaan. Het vraagt om een onderzoekende houding en begrip van elkaars leefwereld. Wat betekenen keuzes op de ene plek voor de ander? Hoe kunnen college, directie en teammanagement elkaar helpen om te blijven staan? Elkaars belangen en voorkeuren onderzoeken en verkennen is essentieel. Het vraagt ook om ruimte voor tegenspraak en elkaar kunnen aanspreken op wat gebeurt. Het voorgenomen leiderschapstraject, de directie- en managementdagen en de gezamenlijke momenten van directie en college zijn een mooie start. Ga het gesprek aan over belemmerende patronen (vecht-, vlucht- en verlamningsgedrag), wees open over de patronen die jullie bij jezelf herkennen en bespreek met elkaar wat oud - en nieuw gedrag in de organisatie is en wat er nodig is om patronen te doorbreken. Het voeren van dit verdiepend gesprek vraagt begeleiding. Zodat tegenspraak veilig en normaal wordt en zodat leidinggevend een collectief worden.

CONTACT

Iri Angeli E: iri.angeli@hiemstraendevries.nl

Veerle van de Winckel E: veerle.vandewinckel@hiemstraendevries.nl

Hiemstra & De Vries, Stadsplateau 4, 3521 AZ Utrecht

E: info@hiemstraendevries.nl T: 030 252 37 77

