ZEELENBERG²
ADVISEURS VOOR MENS EN ORGANISATIE

Open venster - deel 2

beeld van de leercirkels Leiderschap en Talentontwikkeling

Marga Weide

januari 2018

Open venster

'Er is iets in de lucht, een nieuw management denken.' Dat zegt Frederic Laloux wanneer hij vertelt over zijn onderzoek naar organisaties die het anders aanpakken en die in de kern veel op elkaar lijken[1]. Zijn onderzoek sluit aan bij het pallet nieuwe denkbeelden, theorieën en modellen dat Paul Misdorp en Jan Willem Zeelenberg aanbieden in hun leercirkels. Hiermee streven zij naar een verandering van visie en werkwijze van hun deelnemers met een impact op de organisatie waar zij werken. Activerend onderzoek ondersteunt hen hierbij. Wat ervaren deelnemers, wat betekent dit voor hun leven en werk en hoe beklijft het in de dagelijkse praktijk? Wat ondersteunt dit en wat zijn belemmeringen? Het antwoord op deze vragen levert signalen en handvatten op voor de begeleiders en opdrachtgevers. In deze brochure vindt u de resultaten van de tweede meting onder deelnemers aan de leercirkels.

De leercirkels
De leercirkels 'leiderschap en talentontwikkeling' zijn gericht op het leveren van een bijdrage aan een transitie van overheden. Uitgangspunt hierbij is dat verandering begint bij mensen. Doel van de leercirkels is om een beweging op gang te brengen van binnenuit, door 'koplopers' (change agents, game changers) binnen organisaties anders te leren kijken, denken en doen. Dat gebeurt via het delen van kennis en ervaring en via het werken aan een concreet vraagstuk als casus (paradox, dilemma). De ervaringen van de deelnemers zorgen, zo is het idee, binnen de organisatie voor de benodigde veranderkracht op weg naar een duurzame toekomst.

Ervaringen deelnemers

"Inspirerend, verrassend en verrijkend.' 'Opent de ogen.' 'We zitten in een tijd van verandering.' 'Vooral inzicht. Je bent niet alleen, de verandering raakt ons allemaal.' 'Het heeft me geleerd vragen te stellen, ook als iets een gegeven lijkt.' (enquête nieuwe deelnemers)

Wat zijn ervaringen van de deelnemers aan de leercirkels? Wat halen ze eruit? 'Inspirerend' is, net als vorig jaar, de meest genoemde typering van de leercirkel. Maar men noemt deze ook: bijzonder, eye-openend, leerzaam, verwarrend, verrassend en toepasbaar. De theorieën en modellen worden gewaardeerd, hoewel enkele deelnemers aangeven dat een aantal theorieën voor hen te abstract/te filosofisch zijn. Maar iedereen noemt wel iets wat voor hem/haar behulpzaam, toepasbaar of praktisch is.

[1] Laloux, F. (2017) ***Reinventing organizations***. Lannoo Campus/Het Eerste Huis

Ook het werken aan een concreet vraagstuk waardeert men, net als de eerste groep deelnemers, positief. Het dwingt je goed naar alle aspecten van een casus en je eigen rol daarin te kijken. Het kost tijd en energie en is voor menigeen een zoektocht en een worsteling, maar ook uitdagend en leuk om te doen. De groep heeft daarbij een meerwaarde als klankbord en herkenning. En de onderlinge uitwisseling van verhalen en ervaringen in de groep waardeert men zeer.

Impact deelnemers

"Het heeft me geleerd om dieper te kijken en te luisteren.' 'Het helpt me om processen beter te begrijpen, waarom werkt iets wel of niet.' '[…] Kijkend naar het fundament van mijn denken, dan is dat wel veranderd, maar in de alledaagse praktijk vind ik dat erg moeilijk.' 'Ik durf meer de regie te nemen over mijn beleidsonderdeel. Ik sta achter mijn beslissingen en laat mij meer zien.' (enquête nieuwe deelnemers)

'Ja, dat is onomkeerbaar.' 'Het heeft bij mij een verandering in gang gezet. Een opening tot vrijer denken […]. Ik handel naar eigen inzicht en laat me minder leiden door de 'geijkte paden'. 'Zeker, denken en doen vanuit eigen WHY. 'Verandering is nog niet duurzaam. Een weg terug is er echter ook niet.' (enquête oude deelnemers)

Is er bij deelnemers sprake van een verandering door de leercirkel? En beklijft dit? Ja, zeggen nieuwe én oude deelnemers, zij zijn op de een of andere manier door de leercirkel veranderd. Nieuwe deelnemers noemen vooral een andere manier van kijken: opener, dieper, kritischer en vanuit een andere invalshoek. Zij zien beter wat er gaande is en stellen zich vaker de waarom vraag. Vanuit dit andere perspectief proberen zij ook zaken anders aan te pakken, meer tijd te nemen om te observeren en te analyseren, meer op zoek te gaan naar het gezamenlijk belang en toegevoegde waarde, meer regie te nemen. Maar een belangrijk deel van de deelnemers geeft ook aan dat het (nog) niet lukt om dit om te zetten in een andere manier van werken. Dit sluit aan bij wat oude deelnemers zeggen. Zij noemen vooral een andere houding en gedrag als blijvende verandering. Men is meer bewust, (pro)actief en doelgericht en staat vaker stil bij waarom iets gedaan wordt. En deelnemers zijn bepaalde theorieën/ modellen in hun werk gaan gebruiken. Maar een aantal geeft ook aan dat de verandering nog niet duurzaam is, de kennis niet meer op peil is, dan wel het geleerde niet meer goed kwijt te kunnen in het werk (zie ook hierna).

Impact gemeente

'De samenwerking met betreffende collega/afdeling is verbeterd.' 'Probeer kennis over te dragen, met name ten aanzien van luisteren en begrijpen.' 'Door ze te coachen en enthousiasmeren.' 'Mijn casus was al actueel en blijft dat nog steeds.' 'Er is niets gebeurd, behoudens dat ik mijn pecha kucha op andere plekken presenteerde en nog ga presenteren.' (enquête nieuwe deelnemers)

'Ja bij de organisatieontwikkeling.' 'Meerdere mensen om mij heen volgen de leercirkel. Hierdoor bekijken ze hun werkzaamheden en hun werkomgeving met een andere blik. Het zorgt voor een positieve dynamiek.' 'Ja er is een effect. Steeds meer mensen willen mee. Weerstand groeit ook."(enquête oude deelnemers)

En hoe staat het met de impact op de omgevingen gemeente waar men werkt? Vorig jaar constateerden we dat we de vraag naar de impact op de gemeente nog niet goed konden beantwoorden. Nu, een jaar later, is dat nog steeds het geval. Nieuwe deelnemers geven aan met collega's gesproken te hebben over hun casus of kennis gedeeld te hebben op een andere manier, maar aan de casus is bij de helft van de deelnemers geen vervolg gegeven en de directe invloed hiervan lijkt vooralsnog beperkt.

Toch kunnen we een aantal zaken noemen die van belang zijn voor deelnemers én gemeente. Zo zijn in de gemeente Moerdijk deelnemers betrokken geweest bij het organisatieontwikkelingstraject. Zij hebben deelgenomen aan werkgroepen met verschillende thema's. Hier konden zij de kennis die zij in de leercirkel hebben opgedaan inbrengen en delen. En dit heeft volgens hen zeker invloed gehad op de organisatievernieuwing. In welke mate is echter nog niet goed vast te stellen. Ook binnen Etten-Leur is momenteel sprake van een grotere betrokkenheid van (ex-)deelnemers bij -de bespreking van- algemene thema's en de organisatie-ontwikkeling. De gemeentesecretaris heeft hierbij een verbindende rol. Maar het effect van deze betrokkenheid voor de gemeente is op dit moment nog niet duidelijk.

Een ander punt van belang is dat de deelnemers van deze twee gemeenten zich duidelijk gesteund voelen door het feit dat er een groeiende groep collega's is die de leercirkel volgt/heeft gevolgd. Dat zorgt voor beweging. Maar men noemt ook belemmeringen zoals beperkte invloed, tijdsdruk of de waan van de dag. Niet elke deelnemer kan het geleerde even goed vasthouden. De rol en positie, de ruimte die men krijgt en de mate waarin de omgeving hiervoor open staat, zijn hierbij ook van belang. Het daadwerkelijk doorvoeren van een andere aanpak stuit in de praktijk nog vaak op bestaande structuren, weerstand voor verandering en gebrek aan tijd en capaciteit.

Impact kennisdeling en samenwerking

'Nee, dat komt naar mijn idee omdat er vanuit de andere gemeenten geen collega's met de zelfde inhoud qua werk zaten.' 'Voor mij niet, wellicht omdat iedereen nog erg bezig is met zijn eigen probleem binnen de organisatie en dat dat al voldoende is.' 'Wel tijdens de sessies, maar niet na afloop.' (enquête nieuwe deelnemers)

Hoe staat het met de kennisdeling en samenwerking tussen gemeenten? Hebben de leercirkels daaraan bijgedragen? Nee, zeggen de deelnemers, de kennisdeling en samenwerking tussen gemeenten die aan de leercirkel deelnemen is niet toegenomen.

Deelnemers gaven dit vorig jaar ook al aan. Samenwerking tussen deelnemers ligt niet voor de hand, omdat iedereen een andere rol heeft/met een andere inhoud bezig is binnen zijn/haar gemeente.

Kennisdeling kan in principe via het platform www.leercirkel.org plaats vinden, maar dat is door niemand genoemd. Momenteel wordt onderzocht hoe dit laatste meer vorm kan krijgen.

Toekomst gemeenten

"Steeds meer facilitator en mediator ín diverse overheid gerelateerde zaken[…] meer persoonlijk en maatwerk waar het moet, we gaan de dialoog integraal aan en zijn zichtbaar als partner.' 'Meer naar buiten, meer buiten actief, het werk wordt leuker en uitdagender.' 'Luisteren naar de inwoners en het geheel gaan zien.' 'We worden een ander soort organisatie. We worden creatiever, innovatiever, blijven een lerende organisatie.' 'Niet veel als dezelfde personen de lijnen uitzetten.' (enquête deelnemers)

Wat is de toekomst van gemeenten en hoe zien deelnemers de toekomst van hun eigen gemeente? Deelnemers zien een kanteling van de rol van de gemeente van inhoudelijk, bepalend naar faciliterend voor inwoners. Initiatieven zullen steeds meer uit de samenleving komen. De gemeente zal meer gaan samenwerken en wordt meer actief naar buiten toe. Er is meer focus op netwerken. Dit betekent ook een andere ambtenaar met een andere denkwijze. De organisatieveranderingen die binnen de diverse gemeenten in gang zijn gezet moeten hieraan bijdragen. Gevraagd naar hun verwachtingen voor de komende drie jaar in hun eigen gemeente noemen deelnemers vooral deze organisatieontwikkelingen, wat dit zal opleveren en hun eigen bijdrage eraan. Deze zijn meestal in lijn met het geschetste toekomstbeeld, maar niet iedereen heeft een duidelijke verwachting of ziet een positieve verandering. Dat sluit aan bij de eerder genoemde belemmeringen die mensen ervaren.

Onderzoek
Het onderzoek (de tweede meting) is uitgevoerd in de periode september t/m december 2017. Deelnemers ontvingen een enquête met open vragen via de mail. Er reageerden 13 deelnemers van leercirkels 05 t/m 08 (nieuwe deelnemers, respons: 50%) en 15 deelnemers van leercirkels 01 t/m 04 (oude deelnemers, respons: 65%). Tien van de laatste groep hebben ook tijdens de eerste meting aan het onderzoek meegedaan.

Dr. Marga Weide, januari 2018