

Samen Koers Realiseren: ambitie en hoofdlijnen voor persoonlijke, leiderschaps- en teamontwikkeling

Inleiding

In 2018 is bij de VRK een strategietraject gestart genaamd 'Samen Koers Kiezen'. De koers die gekozen is, bestaat uit de speerpunten eigenaarschap, leiderschap, samenwerken en expertisecentrum. Het doel was een gedragen, integrale koers voor de hele VRK. Een herkenbaar en aansprekend verhaal voor de komende vijf jaar, met duidelijke strategische speerpunten en een realisatieplan. Bruikbaar en richtinggevend voor de medewerkers, hun werk, het bestuur en externe stakeholders.

Zeer noodzakelijk gezien alle veranderingen waar we mee te maken hebben en nog gaan krijgen.

- Met 'Samen Koers Realiseren' is medio 2019 de volgende fase gestart. In september 2020 wordt de 1^e fase van 'Samen Koers Realiseren 1.0' afgerond. Wenselijk is dat de organisatie en de daarbij behorende cultuur (Zie pagina 12) zich verder gaat vormen en ontwikkelen conform de uitgangspunten van de VRK Koers. Om dat te realiseren is een integrale aanpak noodzakelijk waarbij alle disciplines samenwerken. Onze VRK-koers moet overal op dezelfde wijze uitgedragen worden, de ontwikkeling op de vier speerpunten zal in de volledige bedrijfsvoering geborgd moeten worden. Denk hierbij aan maraps, jaarwerkplannen, voortgangsgesprekken ed. Ook scholing en opleiding op gewenst gedrag en (persoonlijke) vaardigheden zijn nodig om in deze ontwikkeling mee te kunnen gaan (zie bijlagen). Bij dit laatste onderdeel is verbinding tot stand gekomen met de voorbereiding op het inkooptraject Leiderschaps-, teamontwikkeling en coaching (LTOC). De gezamenlijke visie van medewerkers, management en directie op persoonlijke ontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling en vanuit de VRK Koers is de basis voor gezamenlijke inkoop van opleidingen en ontwikkelactiviteiten binnen de VRK.

Onderstaande ambitie en hoofdlijnen zijn het resultaat van de input vanuit Samen Koers Kiezen en Samen Koers Realiseren 1.0. Het advies is niet gericht op verplichte vakinhoudelijke scholing die iedere sector zelf organiseert. Daarnaast zal een individuele medewerker wellicht bepaalde persoonlijke ontwikkelbehoeftes hebben die niet passen binnen de gewenste VRK Koers en vallen daarmee ook buiten onderstaand beschreven visie en aanbod.

We richten ons in dit document op de volgende drie onderdelen:

- I. Persoonlijke ontwikkeling gericht op gewenste houding en gedrag
- II. Leiderschapsontwikkeling (persoonlijk en collectief)
- III. Teamontwikkeling

De beschreven ambities voor deze drie onderdelen hieronder kan men zien als een traject waar leidinggevenden/ medewerkers / teams naartoe willen ontwikkelen, ruimte in hebben en naar toe willen groeien. Het betreft geen limitatieve opsomming of een totaalbeeld waar iemand volledig aan moet voldoen. Het is belangrijker dat je je hierin kan vinden, wilt / kunt ontwikkelen, ruimte pakt en blijft groeien. Belangrijk is ook voor als je je hier niet in herkent, niet naartoe wil / kunt ontwikkelen of de ruimte niet hebt, om dan een ander traject met aandacht en zorg met elkaar te beginnen.

I. Persoonlijke ontwikkeling

De ambitie en visie

Persoonlijke ontwikkeling gaat vooral over (persoonlijk) leiderschap en eigenaarschap van medewerkers en leidinggevendenden. Ook gaat het over samenwerken met collega's en partners in een organisatie en netwerk dat uiteenlopende expertises en persoonlijkheden bevat. We zijn een mensgerichte wendbare organisatie met een grote mate van professionele ruimte en verantwoordelijkheid (VRK Koers 2019-2024). Eigenaarschap/persoonlijk leiderschap en samenwerken zijn hierin van groot belang en zal onze focus zijn voor aankomende 5 jaar.

Eigenaarschap en persoonlijk leiderschap zijn zeer verweven:

Persoonlijk leiderschap houdt in dat je aangeeft hoe je in bepaalde situatie staat, wat je mening is, wat je van iets vindt en indien nodig ook actie onderneemt. Er is een causaal verband met eigenaarschap en het vermogen om jezelf te leiden en te sturen en om anderen in de organisatie te beïnvloeden. Het betekent de regie nemen over je eigen werk, carrière, leven en ontwikkeling.

Eigenaarschap nemen ontstaat wanneer werken vanuit de waarden en de doelen van de organisatie gecombineerd wordt met persoonlijke ambitie (talenten, drijfveren, focus). Bijdragen aan de resultaten van de organisatie vanuit intrinsieke motivatie is het meest krachtig.

Het gaat dus om 'kunnen' en 'willen'. Dat mensen de verantwoordelijkheid nemen voor het uitvoeren van de activiteiten en taken die bij hun rollen en hun opdracht horen (i.p.v. 'staat niet in mijn taakomschrijving'). Zodat zij waarde toevoegen voor de collega's, klanten en de organisatie.

Eigenaarschap vraagt om persoonlijk leiderschap. De regie nemen over:

- Zelfreflectie: wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik?
- Zelfsturing: Hoe kan ik met mijn sterktes en zwaktes zo effectief mogelijk zijn?
- Focus: Waar richt ik mijn aandacht op?
- Je eigen loopbaanontwikkeling

Eigenaarschap betekent dat jij je verantwoordelijk voelt én dat jij je verantwoordelijkheid neemt. Het is van jou, jij staat ervoor. Als het goed gaat, mag je trots zijn en als het misgaat, neem je je verlies en zet je nieuwe acties in om eventuele fouten te herstellen en om ervan te leren. Mensen die verantwoordelijkheid durven te nemen, kunnen makkelijker beslissingen nemen. Ze accepteren (onbewust) dat iedere keuze bepaalde consequenties heeft. Door deze mogelijke consequenties direct mee te nemen in het besluit, zullen ze als het misgaat achteraf niet snel vervallen in slachtoffergedrag. Eigenaarschap wordt deels gevoed doordat we met mooie dingen bezig zijn die we zelf belangrijk vinden. Voor een ander deel wordt het gevoed omdat anderen trots zijn op je acties.

Samenwerken houdt in dat je je eigen sterke en zwakke punten kent, maar ook die van anderen c.q. je naaste collega's. Het is raadzaam om hier profielschetsen (denk aan Profile Dynamics, ODC of TMA groepsprofiel) bij in te zetten. Binnen team, vakgebied, afdeling, sector, organisatie en extern (ketenpartners, landelijke netwerken). Het gaat onder meer om elkaars kwaliteiten te kennen en benutten. Samenwerkingsgedrag is reeds beschreven en uitgewerkt via de huidige kernwaarden VRK, zie bijlage.

Zie ter inspiratie en eventueel concretere handvatten de bijlagen Voorbeeldprofielen Persoonlijke ontwikkeling en samenwerken voor de gewenste houdingen en gedragingen passend binnen de VRK Koers. Deze profielen zijn overgenomen vanuit de TMA, Talent Motivatie Analyse, waar we al mee werken in de VRK als het om loopbaanontwikkeling gaat.

Beoogde resultaten zijn:

- Er ligt medio 2021 een sjabloon voor de gewenste houdingen en gedragingen (denk aan profielen/ normeringsgedrag/ competenties) passend binnen de VRK Koers waar je aan werkt als individuele medewerker/leidinggevende
- In 2021 is de bestaande gesprekscyclus (=functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek, persoonlijk ontwikkelplangesprek en/of voortgang-, schaalgesprek) inclusief sjablonen aangepast naar de gewenste VRK Koers houdingen en gedragingen.
- In 2021 zijn we gestart met een nulmeting die we gefaseerd verrichten onder alle VRK-medewerkers op het persoonlijk functioneren van bovenstaande houding en gedragingen bijvoorbeeld m.b.v. een 360 graden feedback instrument en vindt er een dialoog plaats over de ontvangen feedback met de gevers van de feedback.
- In 2022 heeft iedere medewerker en leidinggevende zicht op de gewenste houding en gedragingen en worden de wensen en verwachtingen uitgesproken op de profielen van Samenwerken en Eigenaarschap/ persoonlijk leiderschap samengebracht in een individueel ontwikkelplan.
- In 2023 heeft het overgrote deel vaste VRK-medewerkers én leidinggevend een persoonlijk ontwikkelplan gericht op de gewenste houding en gedragingen, waar al uitvoering aan wordt gegeven. Een tussenresultaat kan zijn dat de ontwikkelplannen in 2022 klaar zijn. In 2023 is het hebben over persoonlijke ontwikkeling, eigenaarschap en mobiliteit een gewoon goed.
De persoonlijke ontwikkelplannen zijn gekoppeld aan (in lijn met) het (team-, afdeling- of sector) opleidingsplan, de gesprekscyclus en het strategische personeelsmanagement (SPM/HR3P). Denk aan vragen zoals of iemand nog op de juiste plek zit, ondersteuning in (loopbaan)ontwikkeling en opleiding en/of vitaliteitsinterventies nodig heeft.
- De speerpunten Samenwerken, Persoonlijk leiderschap en Eigenaarschap uit Samen Koers Realiseren: Durf Doe Groei eigenaarschap individuele medewerkers/leidinggevend is over 2 jaar toegenomen (blijkende uit het periodiek Medewerkers onderzoek).
- In 2024 functioneert het merendeel van de VRK-medewerkers binnen de norm van bovenstaande houdingen en gedragingen (m.b.v. (her)meting aantonen).

Hoe komen we daar?

Uit de Koerssessies van de afgelopen jaren zijn veel ideeën ontstaan om bovenstaande te bereiken. Echter ideeën die nog niet zijn uitgewerkt. Op grote lijnen geven we graag de volgende stappen mee om aan te werken in de organisatie:

Ontwikkel de volgende vaardigheden/competenties en organiseer benodigde randvoorwaarden:

Nieuw personeel:

- Werven en selecteren op eigenaarschap/ persoonlijk leiderschap en samenwerken (bijvoorbeeld Talent Motivatie Analyse (TMA) kan worden ingezet om te kijken of de juiste persoon op de vacature kan worden gematcht)
- Tijdens het inwerken wordt een persoonlijk ontwikkelplan gemaakt (eventueel aan de hand van een TMA-analyse) .
- Ondersteunende interventies horende bij basiskennis aanbieden en trainen van vaardigheden (aanbod bijvoorbeeld uit VRK-academie) zoals bijvoorbeeld; Feedback, Samenwerken (bijv. met profile Dynamics, ODC of TMA), Timemanagement en/of Getting Things Done en Tr. persoonlijk leiderschap.

- In het introductieprogramma van nieuwe medewerkers (VRK breed) gaan we de Koers VRK en specifiek thema's eigenaarschap/persoonlijk leiderschap en samenwerken (welk houding/gedrag daarbij hoort) toevoegen
- Ontwikkel (reverse) mentorschap (buddy systeem)
- Indien nodig en er behoefte is kan de nieuwe collega individueel zich op maat ontwikkelen op houding en gedrag m.b.v. een coach (bijvoorbeeld uit de interne coachpool)

Bestaand Personeel:

- Je kunt gebruiken maken van instrumenten, zoals via A&O fonds (www.allesuitjezelf.nl) voor een arbeidsmarktscan, de TMA-analyse voor een persoonlijk ontwikkelingsprofiel.
- Op maat ontwikkelen van gedrag o.a. met hulp van een coach (bijvoorbeeld uit de interne coachpool) conform profiel eigenaarschap/persoonlijk leiderschap en samenwerken
- Trainen van vaardigheden (VRK-opleidingscarrousel)
- Ontwikkel (reverse) mentorschap en/of (buddy systeem binnen de teams

Gevolgen:

- Investeren in TMA-coaches en de coachpool is noodzakelijk. Niet iedereen kan hier tegelijkertijd gebruik van maken, er is ingezet op een groeimodel. De wens is om de interne coachpool uit te breiden met vertegenwoordiging uit de verschillende sectoren. Dat er gekeken moet worden naar een model met ideale bedrijfsvoering en financiering. Dit vraagt nog wel verder overleg met o.a. het management over hoe dit verder uit te bouwen en te laten slagen.
- GGD-carrousel aanpassen aan VRK-academie en aanbod komende periode ook meer richten op cultuurverandering als gevolg van eigenaarschap, persoonlijk leiderschap, effectief samenwerken (zie team coaching) en leiderschapsstijl
- Opzetten van (reverse) mentorschap/Buddysysteem binnen de VRK.

II. Leiderschapsontwikkeling

Visie en ambitie

De VRK staat voor gezond en veilig leven. Verandering is iets waar we continue mee te maken krijgen. De maatschappij wordt steeds complexer en onoverzichtelijker. Denk daarbij aan de zelfredzame burger die tegen onnodige overheidsbemoeienis is of de minder zelfredzame of 'saboterende' burger. Ook zijn er wettelijke verplichtingen waaraan de VRK moet voldoen, zoals het zorg dragen voor de gezondheid, veiligheid en welzijn van de burgers in onze regio. Tegelijk moet het werk gedaan worden in een situatie waar budgettaire beperkingen en mogelijkheden van krimp van budgetten altijd blijft bestaan. Dat vraagt om scherpe prioritering en een andere leiderschapsstijl, waar de komende jaren in geïnvesteerd moet worden.

Veranderen is complex. Breed gezien mislukt 70% van alle organisatieveranderingen (Higgs & Rowland, 2005). Dit vraagt dus om meer dan alleen een manager die het proces goed kan organiseren, dit vraagt leiderschap. Leidinggeven in de VRK gaat over een publiek, dienend (faciliterend) leider. Omdat een verantwoordelijke, zelfbewuste medewerker geen sturende leidinggevende nodig heeft, is dat de gewenste koers momenteel. De aankomende 5 jaar zal dit type

leider dan ook leidend zijn voor Werving en selectie en de trainingen en opleidingen gericht op leiderschapsontwikkeling voor alle leidinggevendenden binnen de VRK.

Leidinggevendenden op het 4^e echelon zijn op het gebied van leiderschapsontwikkelingen niet altijd meegenomen. Deze groep, die een belangrijke rol speelt in het direct leidinggeven aan onze professionals en daarmee een brugfunctie vervullen, verdienen daarom extra aandacht bij training en opleiding op het gebied van dienend leiderschap, P-kennis en situationeel leiderschap. We adviseren hiervoor een op maat gemaakt pakket en extern aanbesteed. Ook zullen zij meegenomen moeten worden in hoe ze hun medewerkers motiveren en verleiden tot een lerende houding op de gewenste koers.

Wat is het leiderschapsprofiel

Wij zien leiderschap als 'het versterken van het vermogen van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en zelfstandig duurzame veranderingen te realiseren.' (Boonstra, 2011).

Om te komen tot een flexibele organisatie die intern goed samenwerkt, met professionele ruimte en verantwoordelijkheid en die verbonden is met de buitenwereld, is een andere filosofie ten aanzien van leiderschap en een andere organisatiecultuur nodig. Oude en vertrouwde sturingsmechanismen moeten daar waar mogelijk losgelaten worden. De aansturing is meer gebaseerd op behoeften en draagvlak. Het management is dienend en faciliterend aan wat medewerkers nodig hebben voor het primaire proces. De beschreven Koers en kernwaarden zijn voor iedereen duidelijk en leidend voor ons gedrag. Dit zorgt voor een betrokken en loyale arbeidshouding, waardoor we ons verder kunnen ontwikkelen naar een cultuur van verantwoordelijkheid.

Deze leider heeft een sterke gedrevenheid en grote behoefte aan resultaat. Deze is vastbesloten om te doen wat nodig is om de VRK beter te maken ongeacht hoe moeilijk de beslissingen daartoe zijn. Deze leider opereert bescheiden, schept nooit op over zichzelf, wel over zijn team. Handelt rustig en vastberaden, motiveert vanuit inspiratie, niet vanuit persoonlijk charisma. Kijkt uit het raam (niet in de spiegel) naar zijn omgeving, daar zijn de resultaten voor bedoeld. Deze leiders zorgen ervoor dat hun opvolgers hun inzet kunnen continueren. De publieke leider zorgt voor een netwerk met de juiste mensen, creëert vrije ruimte en stelt de juiste vragen. De kernvraag is niet meer 'how to do?', maar 'how to be'? Waar sta je voor, wie ben je en wat zijn in deze rol je bepalende waarden? Leiders geven leiding aan zichzelf door stil te staan bij de eigen levensloop. Zij organiseren eerlijke feedback over zichzelf en zijn continue op zoek naar manieren om zichzelf te leren kennen en zichzelf te verbeteren (Boonstra, 2011). Een goede leider is wijs en inspirerend, is benaderbaar en het welzijn van de groep is zijn eerste zorg. Zo'n leider is integer (dus betrouwbaar), genereus (dus behulpzaam), eerlijk (dus rechtvaardig en onpartijdig), diplomatiek (dus goed in omgaan met conflicten), intelligent en competent. De vraag 'wat is wijsheid' appelleert naast professionele bekwaamheid aan verantwoordelijkheid en deugdzaamheid. En van machthebbers, publieke leiders mag die voortreffelijkheid in de betekenis van deugdzaamheid worden verwacht.

Een multidisciplinaire organisatie vraagt ook situationeel leiderschap, waarbij naar onze mening, met de complexe snelveranderende omgeving, de focus komend jaar op dienend leiderschap moet worden gericht.

Beoogde resultaten:

- Leidinggevendenden (sectoraal) hebben in 2021 een opleidingsplan gemaakt met daarin op maat beschreven wat er nodig is om te ontwikkelen naar dienend leider.

- Elke sector/organisatieonderdeel doet mee aan het ontwikkelen naar dit leiderschapsprofiel en maakt daarbij gebruik van het VRK-opleidingsaanbod (intern) of aanbod op maat (extern)
- Iedere leidinggevende heeft met zijn/haar collega leidinggevend en eigen leidinggevende resultaatafspraken over waar hij/zij aan voldoet en waar nog ontwikkelingsruimte op leiderschap zit en hoe daar te komen (zomer 2021).
- Intervisie is een verplicht vast onderdeel van deze ontwikkeling en wordt (bij voorkeur intern) begeleid.

Hoe komen we daar?

- Trainen van vaardigheden op onderdelen via de VRK-Academie
- Coachen op gedrag door bijvoorbeeld leidinggevend en medewerkers, coaches.
- Op maat extern aanbesteden voor die trainingen of coach trajecten die intern niet kunnen worden voorzien
- Integraal management: hierop reflecteren en langs de gewenste leiderschapsstijl leggen met elkaar. Bepalen wat de gewenste managementstijl is.
- Het borgen van een intervisiestructuur met alle leidinggevende borgt het leren van elkaar, gebruik maken elkaars talenten, kennis en kunde. *Wellicht kan op onderdelen ook intervisie plaatsvinden met samenwerkingspartners (gemeenten of in NW4 verband)*
- Start de pilot grip op loslaten met daarin leidinggevend en deelnemers.
- Teamontwikkeltrajecten met MT's en leiding (incl. 4^e echelon en bevelvoerders) van eigen posten bijvoorbeeld gericht op vertrouwen, anders vasthouden, organisatiesensitiviteit en omgevingsbewustzijn ontwikkelen.
- 4^e echelon: apart programma met bijvoorbeeld onderdelen over randvoorwaarden en rolverduidelijking, P-kennis (tactisch en operationeel niveau van leiderschap)
- Als leidinggevende getraind worden in je verandermanagementvaardigheden, om de transitie en gevraagde cultuurverandering in beweging te houden.
- Maak gebruik van de VRK managementdagen om integraal en uniform te trainen op bovenstaande vaardigheden (intern of extern aanbod) of visie te creëren en ontwikkelingen af te stemmen

Gevolgen

- Het 4^e echelon is vaak rooster gestuurd. Bedenk hoe zij ingesloten kunnen worden in de trainingen en bijeenkomsten. Hier houden we rekening met plaats- en tijdonafhankelijk werken. De trainingen kunnen bijvoorbeeld ook gegeven worden tijdens een dienst op locatie c.q. kazerne.
- Persoonlijk leiderschap van leidinggevend en is voorwaarde om te werken aan dienend leiderschap.

III. Teamontwikkeling

Visie en ambitie

Wat is teamontwikkeling?

Teamontwikkeling heeft als doel dat het team beter gaat presteren.

Een succesvol team:

- Bestaat uit taakvolwassen mensen die in goed overleg verantwoordelijkheid (eigenaarschap tonen) nemen voor, en gefocust werken aan, de gezamenlijke (samenwerken) en individuele doelen (persoonlijk leiderschap).
- Heeft oog voor het hier-en-nu én voor de toekomst, voor inhoud ('Wat – en waarom -? doen we?') én proces ('Hoe doen we dat en hoe gaan we met elkaar om?').

Teamontwikkeling richt zich op alle soorten teams, van uitvoerend niveau tot aan leidinggevend niveau. Maar ook groepen medewerkers binnen een en hetzelfde organisatieonderdeel of juist dezelfde functionarissen van verschillende organisatieonderdelen (adviseurs, kwaliteitsfunctionarissen e.d.). Gezien de wens vanuit Koers om steeds flexibeler en meer vanuit rollen te gaan werken, zullen we mogelijk ook steeds vaker te maken hebben met zgn. cross-over teams die los van je afdeling ontstaan en ook een tijdelijk gezamenlijk teamresultaat opleveren.

Waarom willen we teams laten ontwikkelen?

De VRK ontwikkelt meer focus op teamwork en samenwerking o.a. omdat:

- Allereerst de inhoud van het werk een stuk complexer is geworden, waardoor de kennis en competenties van één persoon vaak niet meer toereikend zijn om tot goede oplossingen te komen.
- De bewustwording over het vergroten van je effect door effectieve samenwerking. We verwachten van medewerkers en leidinggevende dat ze verantwoordelijkheid (eigenaarschap) nemen voor het gezamenlijke resultaat en proces.
- Samenwerking naar de toekomst steeds vaker anders georganiseerd zal zijn. Vaste teams maken plaats voor multidisciplinaire teams, er wordt projectmatig gewerkt of het tijdelijk elders werken of andere taak/rol uitvoeren wordt steeds meer omarmd. Goed kunnen samenwerken is daarbij nog steeds van groot belang, maar krijgt wel andere vormen. Het samenwerken op afstand (ook via techniek als skype, facetime of andere hulpmiddelen) komt ook steeds vaker voor.
- In veel organisaties is de werkdruk toegenomen en is het werk zelf minder voorspelbaar geworden. Reorganisaties, doorontwikkeling of organisch veranderen zijn aan de orde van de dag. De ervaren spanning en stress (burn-out), maakt dat ook de samenwerking tussen mensen steeds vaker onder druk komt te staan.
- Ten slotte is de rol van management duidelijk aan het verschuiven. Van een sturende rol wordt van management een meer dienende, coachende en faciliterende rol verwacht. Tegelijkertijd komt de verantwoordelijkheid voor het behalen van goede resultaten (eigenaarschap) steeds lager in de organisatie te liggen.

Groepen versus teams

Niet alle groepen zijn een team noch hoeven daarnaartoe te ontwikkelen. Groepsontwikkeling is voor dit onderdeel ook uitgesloten. Bewustwording van wat voor een groep of team je mee te maken hebt, is wel onderdeel van Leiderschapsontwikkeling. Leren daar je interventies en strategieën op aan te passen, zal het functioneren van een groep of team verbeteren.

Ambitie

Onze ambitie is om over 5 jaar teams te hebben die zichtbaar verbeterd zijn in hun team-presteren (bijvoorbeeld van een 6 naar een 7 op de schaal van 10). Het team-presteren kunnen we beoordelen

aan de hand van de profielen (zie enkele voorbeelden in de bijlagen). Denk aan competenties/gedrag zoals genoemd in de VRK Koers en in Koerssessies in teams zoals:

- Ambitie,
- Samenwerking in/extern,
- Netwerken,
- Resultaatverantwoordelijkheid, team-accountability,
- Met energie en snelheid,
- Zich zichtbaar als team profileren (waar zijn wij van en hoe dragen wij bij aan de organisatiedoelen),
- Op elkaar kunnen vertrouwen, “gaten” voor elkaar dichtlopen
- Voorbeeldgedrag als (management)team en medewerker(s) tonen,
- Talenten benutten van elkaar onderling, verantwoordelijk om je talent in zetten en daarbij bij te dragen aan het gezamenlijke resultaat,
- Rolduidelijkheid vragen en geven,
- Helder opdrachtgevers en –nemerschap,
- Klantgerichtheid,
- Zelflerend vermogen als team.

Enkele voorbeeldprofielen waarin bovenstaande competenties en gedragingen in zijn benoemd, zijn te vinden in de bijlage III Voorbeeldprofielen voor Teamontwikkeling. Wederom slechts bedoeld ter inspiratie en richting gevend, voor ieder team zullen hier andere prioriteiten of aandachtspunten in zitten.

Beoogde resultaten:

- Er ligt in 2021 een uniform teamprofiel (normeringsgedrag/ competenties) op de 4 verschillende speerpunten waar je aan werkt als team (kerngroep voert hier regie op). (Zie bijlage voor opzet).
- In 2021/22 hebben alle groepen/teams inzicht in hun gezamenlijke ambitie/resultaat en of zij hierin beter als groep of als team dienen te functioneren.
- Er ligt in 2022 een teamontwikkelplan van elk team waarin staat met welke gedragingen en competenties op teamniveau zij zich ontwikkelen en hoe, inclusief huidige en gewenste situatie en een nulmeting van het huidige team-functioneren op de competenties uit de teamprofielen die van toepassing zijn.
- In 2026 werken teams volgens het beschreven profiel

Hoe komen we daar?

Ieder team heeft met behulp van interne adviseurs over teamontwikkeling een adviesgesprek/dialog. Bijvoorbeeld de P&O-adviseurs en ambassadeurs Opleiding & Ontwikkeling kunnen het huidige sjabloon voor een Teamprofiel onder leidinggevend en medewerkers toetsen.

Een combinatie van interventies en activiteiten kunnen meer of minder aan de orde zijn voor het team, er zullen ook uniforme activiteiten zijn waar elk team aan meedoet. Dit zijn de voorwaardelijke/ basis ingrediënten om de beoogde resultaten op teamontwikkeling te kunnen behalen. Hieronder doen we een voorzet.

Daarnaast zijn er nog thema's die verder uitgewerkt of onderzocht dienen te worden. Die staan verderop genoemd.

Voorgestelde activiteiten en interventies:

Uniform deel

- Als team is het cruciaal te weten wat hun gezamenlijke opgave is en waar ze staan in hun teamontwikkeling (huidige en gewenste situatie). Aan de hand van de profielen over het gewenste gedrag en opgehaalde feedback over het team, heb je als team een concreter beeld van het team functioneren. Met behulp van team coaching ontdekken teams:
 - Wat er op hen afkomt als team waar ze wat mee moeten en willen,
 - Wat hun gezamenlijke teamambitie is,
 - Waar ze staan in hun ontwikkeling,
 - Welke groei de komende tijd gewenst is,
 - Welke type samenwerking hierbij aansluit en
 - Of ze als team of als groep functioneren en of het wenselijk is door te groeien naar een team.

Dit alles komt in een teamontwikkelplan. Dit resultaat is in meeste gevallen wel in twee à drie teamsessies van een dagdeel te behalen. Team Kwaliteit kan de eerste stappen hierin doen met de VRK-teams, dit doen ze tenslotte al in hun Kwaliteitsessies. Mocht een team hierop willen verdiepen, dan kunnen interne en externe coaches ingezet worden om teams hierin te begeleiden en coachen. De pool van adviseurs teamontwikkeling kunnen hierover adviseren en zorgen voor doorverwijzing voor een passende uitvoerder. Uiteindelijk is het team zelf regievoerder, om het eigenaarschap te vergroten.

- Invoeren en faciliteren van 360 gr feedback voor alle teams, inclusief managementteams. De invoering kan wel gefaseerd/ opmaat, dus dat naar schatting in 2021 30% van alle VRK-teams 360 gr feedback hebben afgenomen. De vorm van de feedback (en feed forward!) ophalen, kan op allerlei manieren. We onderzoeken of het huidige loopbaaninstrument TMA hierin kan ondersteunen. Dialoog over de opgehaalde feedback is vast onderdeel, zeker zolang de VRK nog niet 'gewend' is en geen feedbackcultuur heeft.

Bovenstaande vullen we aan met concrete onderzoeken zoals MedewerkersOnderzoek en klanttevredenheidsonderzoeken iedere 2 jaar. Zeker dat laatste wordt nu nauwelijks gedaan. Waar mogelijk nemen we de klantinput mee in de 360 gr feedback i.p.v. een apart onderzoek.

- Waar nodig extern aanbesteden, en de combinatie maken met leiderschapsonwikkeling in de aanbesteding. De teamcoaches vanuit de interne coachpool kunnen een aanjagersrol vervullen, teams over een drempel helpen, en teamcoachtrajecten begeleiden m.b.v. tools zoals de groeps-TMA, DISC, teamopstellingen en accountability-aanpak.

Maatwerk:

Om het teamontwikkelplan uit te voeren en de eventuele te ontwikkelen teamgedragingen zijn aparte modules, opleidingen, team coaching trajecten e.d. in- en extern beschikbaar om als team te volgen. Hieronder staan enkele voorbeelden genoemd, maar dit is zeker niet volledig.

- Intervisie starten binnen teams
- Resultaatverantwoordelijkheid leren nemen. Dit kan o.a. met behulp van de zgn. accountability-aanpak waar inmiddels meerdere teams in de VRK-ervaring mee hebben opgedaan of nu opdoen.
- Van buiten naar binnen: expertise en ervaring buiten je team/ VRK opdoen. Denk aan:
 - Kijkje in elkaars keuken (mobiliteitsweken)

- Organiseer leren in de praktijk (intervisie door de hele VRK heen)
- Communiceren en rapporteren (mondeling en schriftelijk)
- Opleidingsaanbod gericht op o.a. universele werkgerelateerde vaardigheden, te denken valt aan trainingen zoals Getting things done, timemanagement, teamtraining Effectief Vergaderen en - Samenwerken.
- Expertise op verandermanagement ontwikkelen in het team, denk aan 'hoe breng je een team in beweging op veranderingen en een snel ontwikkelende organisatie?'. Hier zijn meerdere modellen en trainingen geschikt voor (systemisch transitie management leent zich hier goed voor, zeer praktisch toe te passen). De ambassadeurs van Samen Koers Kiezen en Samen Koers Realiseren zijn mogelijk medewerkers die hier affiniteit mee hebben, naast de betreffende leidinggevenden. Die zouden de 'verander-aanjagersrol' in teams kunnen oppakken. Dit kunnen we organisatie breed aanbieden. Dit aspect krijgt ook een plek bij (persoonlijke) leiderschapsontwikkeling, zodat huidige managers inzicht kunnen verwerven of ze van verandermanagement 'zijn' of niet.

Gevolgen:

- Uitbreiden van de pool aan interne teamcoaches. Inzet van interne coaches heeft als voordeel: talentontwikkeling en voor sommige teams voelt het juist als veiliger en betere aansluiting. Voor andere teams voelt het juist onveiliger en te confronterend. Bij externe coaches is regie op de aansluiting van de organisatieontwikkeling lastiger, maar niet onmogelijk. Dergelijke afwegingen zouden de teams ook kunnen meenemen in hun keuzes.
- Systematiek van financiering (bijvoorbeeld op basis van OR) voor de coachpool en daarmee vrijstellen van capaciteit om te kunnen voldoen aan de vraag enerzijds en te voorkomen dat er een spagaat bij coaches ontstaat anderzijds.
- Capaciteit vanuit teams om tijd en energie te investeren in hun teamontwikkeling.
- Opnemen van ontwikkelingen zoals "opleiding en ontwikkeling" in het Individueel jaarwerkplan (IJWP) en JWP van de afdeling. Hier oog voor hebben in eventuele kwaliteitssessies gericht op teamontwikkeling.

Voorwaarden en overige stappen te nemen

Meerdere (randvoorwaardelijke) stappen zijn te nemen om te werken aan de persoonlijke, leiderschaps- en teamontwikkeling.

Draagvlak voor de gewenste houding en gedragingen:

De gewenste houding en gedragingen zoals in dit document beschreven zijn uitkomsten van onze eigen opgehaalde Koers en de teamgesprekken over wat je nodig hebt daar te komen. Doch is dit niet voor iedereen het geval. Komende tijd zijn dialoog met leidinggevenden en medewerkers hierover vereist. Hier adviseren we over om de P&O-adviseurs en een pool van ambassadeurs vanuit alle sectoren voor in te zetten om dit te toetsen en hun sector te motiveren tot deze volgende stap en concretisering van de Koers.

Ambassadeurs Opleiding en Ontwikkeling VRK:

P&O-adviseurs zijn vanuit hun functie al ambassadeurs voor opleiding en ontwikkeling in de VRK. We merken echter dat voorlopig meer nodig is om het huidige beleid en activiteiten kracht bij te zetten en de integratie met Koers VRK op gang te brengen. Het is een cultuurverandering en daarom maken

we graag gebruik van talenten, affiniteit en expertise in de organisatie gericht op cultuurverandering, opleiden en ontwikkelen. Het is dus juist niet bedoeld om eigenaarschap/verantwoordelijkheid weg te nemen bij leidinggevend.

Het lijkt ons handig en wenselijk om de VRK-adviseur Opleiding en Ontwikkeling hiervoor als coördinator aan te stellen, passend bij zijn functie. De volgende mensen hebben al aangegeven deze ambassadeursrol te willen vervullen:

- Jan-Hein Carree: coördinator ambassadeurspool, Adviseur Opleiding en Ontwikkeling (P&O),
- Resi Mangunkusumo: Coachpool coördinator, vertegenwoordiger FB, coach/trainer,
- Sonja Tabales: Mobiliteitsadviseur (P&O), TMA-opleidingscoördinator,
- Marc Treling: vertegenwoordiger BRW/meldkamer BRW, coach/trainer en leidinggevende,
- Ron de Rijk: vertegenwoordiger Veilig Thuis, trainer en leidinggevende
- Daniel Rios Loogman: vertegenwoordiger VBK, leidinggevende
- Tanja Kruijer: vertegenwoordiger GGD/meldkamer AZ, leidinggevende JGZ
- Mirjam Broerse: GGD (VRK) carrousel-coördinator, coach/trainer *(nog onder voorbehoud)*

De activiteiten van deze ambassadeurspool kunnen bestaan uit met name een motiverende en adviserende rol, afdeling zelf blijft eigenaar:

- Check op huidige ambitie, visie, profielen e.d. bij eigen sector (draagvlak vergroten)
- Adviseren over passend aanbod per sector en over aansluiting op de VRK Koers,
- Helpen ontwikkelen van een opleidingsplan per afdeling,
- Helpen bij de gezamenlijke verantwoording op inkoop van de centrale opleidingen,
- Periodiek informeren en betrokken houden van de directie (hoeft niet met de hele groep: Jan-Hein, Resi en Sonja is het voorstel),
- Signaleren en adviseren daar waar rechtmatigheid, kwaliteit of visie SKR onder spanning komt te staan,
- Het doen van voorstellen om de financieringsstroom passend in te richten,

Doorontwikkeling P&O-adviseurs en coachpool:

Het uitgangspunt is dat het train-de-trainersconcept duurzamer is (waar mogelijk) dan afhankelijk blijven van externe inhuur. Het is uiteraard niet voor alles geschikt. Met name de P&O-adviseurs en de interne coachpool hebben als gevolg van deze Koers-beweging zelf ook een beweging te maken. Dit is al gaande, maar vraagt nog steeds continue aansluiting en afstemming met bovenstaande initiatieven. Maar ook leidinggevend en ambassadeurs die aan de Koersbeweging hebben bijgedragen vanuit een coachende en trainersrol, zou helpend zijn als we die talenten blijven benutten.

Cultuur en organisatieontwikkeling:

Ingegeven door de VRK Koers ontwikkelt onze organisatie zich richting een cultuur waarbij eigenaarschap zo laag mogelijk ligt. Zowel het Durf, Doe, Groei boekje met 8 kernthema's als de notitie aan directie 'Opbrengsten Samen Koers Realiseren en het vervolg' bundelt enkele ideeën hierover, die ook komende tijd in gang gezet blijven/zullen worden. Aspecten zijn het opnieuw bekijken van de structuur/inrichting, zoals werken in cirkels en rollen, veel meer vanuit eigenaarschap zo laag mogelijk en de lerende en motiverende veranderaanpak zoals toegepast in Samen Koers Realiseren. Voorbeelden zijn het cyane gedachtegoed (Laloux) of zoals de visie vanuit

Holacracy. Daarnaast is integratie van de VRK Koers in bestaande bedrijfsvoeringsprocessen een belangrijk focuspunt komende tijd, dit gebeurt al steeds meer.

Capaciteit:

Een veelgehoord argument in het verleden was dat er onvoldoende tijd was om aan persoonlijke, leiderschaps- en teamontwikkeling te doen. Los van of dit de echte reden is (soms is het gewoon een keuze, durven hiervoor te kiezen), is het ook bekend dat we in onze planningen onvoldoende tijd maken hiervoor. Het is een vereiste dat we meer tijd in alle planningen opnemen voor ontwikkeling, hier rekening mee houden in onze output / dienstenlevering / roosters (dit zal niet voor iedereen gelden, maar op dit moment zit de organisatie grotendeels nog in een transitie naar meer prioriteit geven aan ontwikkeling, ook zonder deze nieuwe focus op Koers-gedragingen).

Aanbesteding:

Vanuit recht- en doelmatigheid adviseren we om de uniforme onderdelen waar dusdanig veel opleidingen en coaching voor zal worden ingezet gezamenlijk extern aan te besteden. Dit proces is al in gang. Een overweging hierin is om eventueel modules te gaan hanteren op strategisch, tactisch en operationeel niveau of op organisatieonderdelen.

Hiervoor hebben we informatie nodig over de scholingsbehoefte van iedere sector op basis van persoonlijke ontwikkelingsplannen, teamontwikkelingsplannen en afdelingsontwikkelingsplannen.

Houding en gedragingen samengevat

De volgende houding en gedragingen (kerncompetenties) waar we aan werken om de VRK Koers te realiseren, zijn samengevat als volgt voor persoonlijke (leiderschaps)ontwikkeling:

- Eigenaarschap / accountability,
- Samenwerken,
- Resultaatgerichtheid,
- Omgevingsbewustzijn, netwerken,
- Zelfontwikkeling (reflectie, lerende werkhouding),
- Feedback (kunnen) ontvangen en feedback geven,
- Gedrevenheid (door wat er in de maatschappij gebeurt),
- Kernwaarden VRK: professioneel, betrouwbaar, klantgericht, collegiaal.

Specifiek voor leiderschapsontwikkeling voor leidinggevend:

- Inspireren,
- Benaderbaar zijn,
- Coachen,
- Niet in de macht gaan zitten,
- Conflicthantering kunnen toepassen,
- Ontwikkelen van medewerkers,
- Organisatiesensitiviteit,
- Groepsgericht leidinggeven,

Specifiek voor teams adviseren we om te ontwikkelen op:

- Ambitie,

- Samenwerking in/extern,
- Netwerken,
- Resultaatverantwoordelijkheid, team-accountability,
- Met energie en snelheid,
- Zich zichtbaar als team profileren (waar zijn wij van en hoe dragen wij bij aan de organisatiedoelen),
- Op elkaar kunnen vertrouwen, gaten voor elkaar dichtlopen
- Voorbeeldgedrag als managementteam tonen,
- Talenten benutten van elkaar onderling, verantwoordelijk om je talent in zetten en daarbij bij te dragen aan het gezamenlijke resultaat,
- Rolduidelijkheid vragen en geven,
- Helder opdrachtgevers en -nemerschap,
- Klantgerichtheid,
- Zelflerend vermogen als team