



## Bijeenkomsten februari 2017

De bijeenkomsten werden gehouden in het kader van het A+O fonds project:





### Waarde(n)vol werk in uitvoering

Doel van het project

Invulling van vakmanschap en professionele ruimte met in plaats van over de uitvoerende ambtenaren

Deze keer stonden de bijeenkomsten in het teken van Workplace Innovation (sociale innovatie in organisaties). Er is gebruik gemaakt van de diagnostische scan The Fifth Element. The 5th element is ontwikkeld door het [EUWIN](#) en [Fresh Thinking Labs](#)

### The 5<sup>th</sup> Element

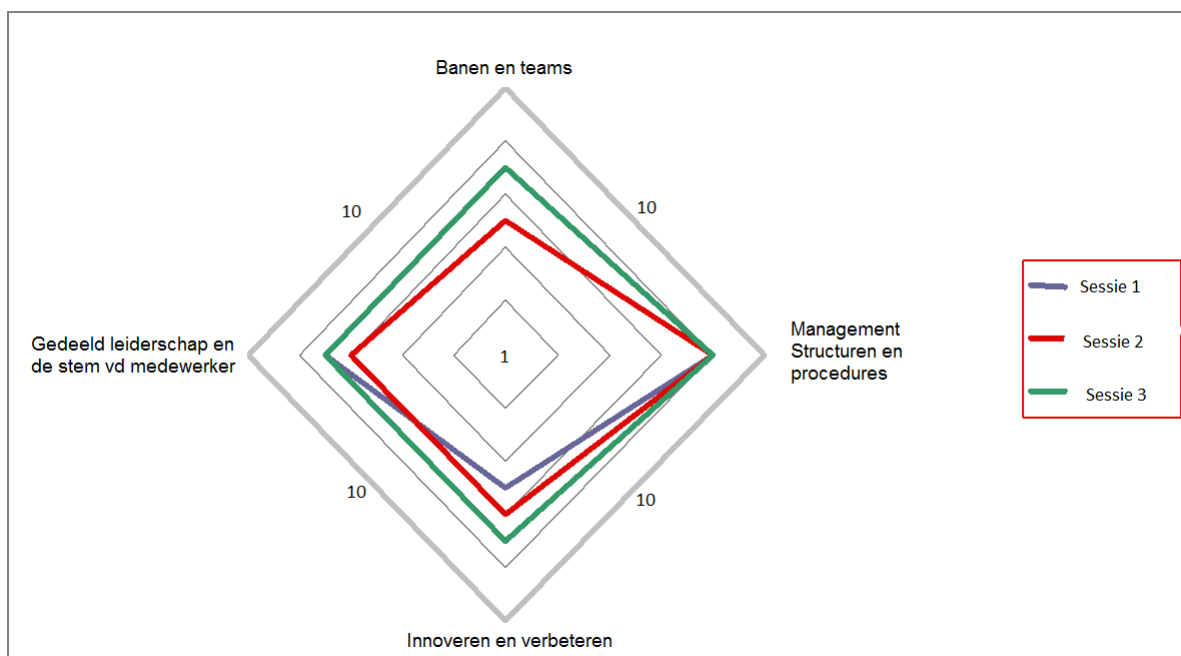
<p><b>1. <u>Banen en teams</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmogelijkheden</li> <li>• Functie inhoud en sociale omgeving</li> <li>• Oplossingen delen</li> <li>• Leren van elkaar</li> <li>•</li> </ul> 	<p><b>2. <u>Structuur, management en procedures</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Platte organisatie</li> <li>• Natuurlijke en logische vorm</li> <li>• Vervlechten van groepen</li> <li>• Inzichten krijgen van anderen</li> <li>•</li> </ul> 
<p><b>3. <u>Innovatie en verbetering</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkplek als motor van innovatie</li> <li>• Interactie</li> <li>• Dialoog</li> <li>• Leermogelijkheden</li> <li>• Reflectie</li> <li>•</li> </ul> 	<p><b>4. <u>Co-creatie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiderschap creatief en collectief proces</li> <li>• Ruimte voor initiatief</li> <li>• Deelname aan beleid/ besluitvorming</li> <li>• Strategisch, innovatief en operationeel</li> <li>• Partnerschap; openheid, transparantie en dialoog</li> <li>•</li> </ul> 

Als op de vier elementen wordt ingezet, gaan de vier praktijken elkaar versterken. De samenhang leidt tot verbinding, de BUZZ. De BUZZ vormt het Vijfde Element.



### Wat hebben we gedaan?

We zijn begonnen met voor elk van de vier elementen één stelling te beantwoorden. Hoe hoger de score, hoe minder Workplace Innovation.



De uitkomst heeft bepaald welke elementen aanbod zijn gekomen. Voor elk van de elementen zijn vijf verschillende stellingen. Door stemming is bepaald welke stelling van een element het grootste

probleem is, de hoogste score. Vervolgens zijn in kleine groepen de oorzaken bepaald en voor de hoofdoorzaak zijn oplossingen bedacht.

## Eerste Element



Stelling:

**Er zijn kwaliteitsproblemen, en deze worden niet makkelijk opgelost**

Hoofdoorzaak

Meer kwantiteit dan kwaliteit gestuurd

Oplossingen

- Maak helder wat je onder kwaliteit verstaat en wat de gevolgen (zowel intern als extern) zijn.
- Kennis en kunde van de medewerkers in kaart brengen en er gebruik van maken (portfolio).
- Medewerkers verantwoordelijkheid geven en ook kwaliteit zien en waarderen.
- Uitgesproken, duidelijke en heldere keuzes maken.
- Minder achter onze eigen staart aan rennen.
- Aan de voorkant, met opdrachtgever niet alleen afspraken maken over de aantallen maar ook over de te leveren kwaliteit.
- Maak kwaliteit tastbaar, dan kun je er ook op sturen.



## Tweede Element



Stelling:

**Organisatiestructuur geeft vertraging bij het nemen van beslissingen en remming op innovatie**

### Hoofdoorzaak

Te veel schijven in het besluitvormingsproces; verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen te ver uit elkaar.

### Oplossingen

- Het (her)invoeren van het 'tafeltjesmodel'. Breng de relevante spelers (die kennis 'en mandaat hebben) samen om samen een gewogen en gedragen besluit te nemen.
- Geen geld geen Zwitsers (bedrijfsmatig werken).
- Platte organisatie, schijven niet vervangen door andere gremia, maar door innovatie (bv. app groepen).
- Minder schijven en duidelijke bevoegdheden laag in de organisatie leggen.
- Integraler werken in een ketenbenadering; snijden in managementlagen.
- Stel een ideeënbus in. Stel een target in voor top om x procent van de ideeën daadwerkelijk uit te voeren.
- Werken in de keten organiseren (proces gericht sturen). Medewerkers en leidinggevenden met lef, die werken aan het vakmanschap.

### Hoofdoorzaak

Aantal lagen management in de hiërarchie en teveel verschillende belangen.

### Oplossingen

- Plattere organisatie, minder management.  
Meer zelfsturende teams.
- Medezeggenschap, meedenken, kritisch zijn.
- Zorg voor goede focus, goede communicatie tussen lagen.
- Gezamenlijk belang erkennen, uitspreken (commitment).  
Diversiteit erkennen en daar naar handelen, dit is ook aan-uitspreken !

### Hoofdoorzaak

Eilandcultuur

### Oplossingen

- Bruggen bouwen.
- Stofkam door traditioneel management halen, waar mogelijk zelfsturing waarbij vakmanschap voorop staat ( hoog en laag).
- Heldere communicatielijnen.  
Informatiedelen.

- 1. Klant centraal, gedetineerde, belastingplichtige
- 2. Sturen op impact / effecten op de samenleving
- 3. Sturen op missie
- 4. Sturen op output
- Betere communicatie en verbinding tussen verschillende afdelingen (multidisciplinair werken).
- Bruggen bouwen. Minder eilandjes, dus minder managers.
- Teamvorming.
- De mens achter het werk leren kennen door (verplicht) bij elkaar in de keuken te kijken.



## Derde Element



Stelling:

**Medewerkers worden niet op effectieve manieren betrokken bij innovatie en verbetering**

Hoofdoorzaak

Hiërarchie

Oplossingen

- Sturen op effect en eindresultaat.  
Transparantie over het waarom.  
Coachend en faciliterend leiderschap in plaats van directief.  
Nieuwe politieke partij, minder minder hiërarchie, (het roer moet om), echt, beslist.
- Speelruimte zoeken, eigenheid bewaken/bewaren.
- Verkleinen van de kloof tussen de verschillende lagen, dmv effectiever en efficiënter communiceren.
- Zelfsturende teams, door de werkvloer bijv. top3 innovatie ideeën benoemen.  
Faciliteren en vertrouwen geven.

## Vierde Element



GEDEELD LEIDERSCHAP EN STEM MEDEWERKERS

---

Stelling:

**Beslissingen die het werk van de medewerkers beïnvloeden worden genomen zonder hen daarbij te betrekken**

Hoofdoorzaak

Top te ver verwijderd van de werkvloer, incl de politiek...

Oplossingen

- Frequenter informeel overleg tussen 'top' en - niet vooraf gescreende afgevaardigden namens - de werkvloer.
- Taakgericht aansturen (laat de leiding zich minder bemoeien met de inhoud).
- De top vaker op de werkvloer om verbinding te leggen (zenden en ontvangen).
- Samenwerken en openheid en plattere organisatie.
- Bevoegdheden meer terugbrengen naar het niveau van de uitvoering. Uitvoering zou meer invloed moeten kunnen uitoefenen op politieke besluitvorming.
- Meer vrouwen in de top.
- 1 Luisteren, keuzes maken, doen. 2 in verantwoording kwetsbaar durven op stellen (het gaat niet).

Stelling :

**Er is een kloof tussen het hogere management en de werkvloer**

Hoofdoorzaak

Geen vertrouwen

Oplossingen

- Zeggen wat je doet, en doen wat je zegt. (Afspraken nakomen)  
Twee richtingsverkeer.  
Geen dubbele agenda.
- Het is een cirkel, deze cirkel bestaat uit angstcultuur uitbannen wat moet leiden tot een cultuuromslag en bewustwording die beide partijen moet stimuleren. >Management moet bewijzen dat ze open en eerlijk zijn en doen wat ze zeggen.
- Transparantie.
- Definiëren wat vertrouwen is.  
Dan werken aan vertrouwen.  
Borgen van vertrouwen.
- Eerst inventarisatie bij management waar gebrek aan vertrouwen; concretiseren is eerste stap naar oplossen
- Kwetsbaar opstellen.

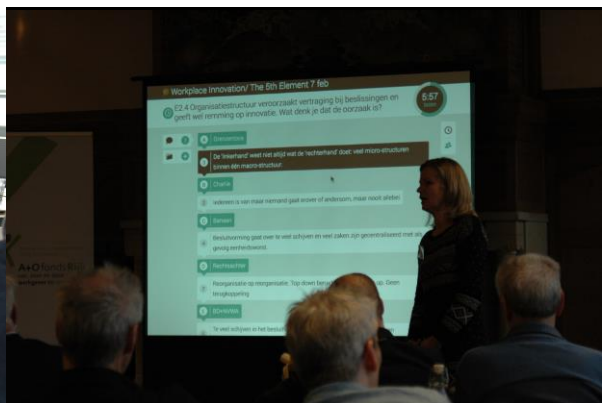


- Ruimte geven en nemen om je werk goed te doen, zodat je tevreden bent omdat de afgesproken eindresultaten via het overeengekomen proces gehaald worden. Kortom, geloven in elkaar.
- Doe wat je zegt / binding-chemie

Heb je vragen, opmerkingen of ideeën?  
 Neem gerust contact met me op.

Ans Jansen

[ansjansen@rijksvakbonden.nl](mailto:ansjansen@rijksvakbonden.nl)



  
**FRESH  
 THINKING  
 LABS**



Rijksoverheid



FNV Overheid, AC Rijksvakbonden  
 CMHF, CNV Overheid

**A+O fonds Rijk**  
 van, voor en door  
**werkgever en werknemers**