



Programmabijlage **Leidinggeven op afstand**

wat succesvol remote werken vraagt van leiderschap



Context en vraag

Gemeente Asten heeft in het verleden een MD-traject doorlopen rondom het bedrijfsplan en een aantal fundamentele keuzes gemaakt over haar identiteit en waarden. De gemeente heeft na afloop hiervan een vertaalslag gemaakt naar de praktijk. Deze vertaalslag is nu bemoeilijkt als gevolg van het op afstand werken. Het blijkt soms lastig iedereen aangehaakt te houden en de intercollegiale samenwerking lijkt wat aan kracht te verliezen.

De training *Leidinggeven op afstand* is bedoeld voor de leidinggevenden van de gemeente Asten: 8 teamleiders, leden van het MT en de Gemeentesecretaris (MT-TL). Het MT-TL staat voor de opgave de veerkracht, verbinding en bezieling van de medewerkers te bevorderen zodat gemeente Asten haar maatschappelijke doelstellingen, ook in deze tijd, weet te behalen.

Belangrijke waarden binnen de organisatie die genoemd zijn in ons gesprek:

- Flexibiliteit
- Omgevingsgerichtheid
- Klantgerichtheid
- Zelfredzaamheid en persoonlijk leiderschap

Aan de Baak is gevraagd om hier als partner in leren en ontwikkelen een voorstel voor te maken. De volgende uitgangspunten zijn hierin belangrijk:

Focus op:

- Verbinden en leidinggeven op afstand, hoe doe je dat? Hoe houd ik grip op mijn team?
- Hoe houden we onze mensen aangehaakt? Hoe zorgen we voor meer collegiale ondersteuning?
- Het voeren van betekenisvolle gesprekken online en het durven aanspreken van elkaar.
- Online werken aan de implementatie van de gekozen waarden als motor van vitaliteit.

Een compact programma, uitgaande van 6 online groepscontactmomenten, aangevuld met intervisie. Ervaringsgericht, hands-on en met ruimte voor diversiteit van achtergrond en casuïstiek van deelnemers.

Visie de Baak

De Baak faciliteert reeds geruime tijd programma's rondom thema's die sterk spelen in deze door corona veranderde tijd en context. Enkele van deze thema's zijn: 'samenwerken op afstand', balans mens en resultaat', 'outputsturing' en 'omgaan met complexiteit en onzekerheid'. Door corona wordt de vraag naar deze thema's geïntensiveerd. Dit leidt ertoe dat we zowel in ons open aanbod als incompany diverse programma's (op maat) aanbieden.

Verbinding mens en doelen

In onze visie is leiderschap van wezenlijk belang voor ondersteuning van verandering en het realiseren van de strategie. Er is een bijzondere rol weggelegd voor de leidinggevende om individu, team en organisatie te verbinden. Zeker als je in het middenmanagement zit, wordt er zowel vanuit de directie als vanuit het eigen team een beroep gedaan op het vermogen om een goede balans te kunnen aanbrengen tussen mens en resultaat. Dit vraagt in gesprek blijven met elkaar over kloppende randvoorwaarden, schakelen op meerdere niveaus, waarbij je alle belangen en behoeften van de gesprekspartners goed in de gaten houdt. Juist in onzekere tijden, waar zowel doelen als behoeften sterk kunnen verschillen, vraagt dit om nog meer focus en verbinding met mensen én doelen.

Leidinggeven op afstand

Er is behoefte aan helderheid, zekerheid en handvatten om effectief om te gaan met de gevolgen van corona. Tegelijkertijd is inherent aan de crisis dat veel zaken onduidelijk zijn, niet te voorspellen en er niet één passende oplossing lijkt te zijn. Alleen door gezamenlijk onderzoeken en experimenteren met wat wel en niet werkt, kom je tot inzichten die in de eigen organisatiecontext tot gewenste resultaten leiden. Door het 'gedwongen' op afstand werken, worden onderlinge verschillen tussen mensen uitvergroot en komen de beperkingen van bepaalde manieren van aansturen sterker naar voren. Digitaal kan een leider doorschieten in de eigen voorkeursstijl. Te rigide sturing en monitoring van resultaten kunnen letterlijk voor nog meer (digitale) afstand en minder eigenaarschap zorgen, terwijl bij gebrek aan heldere kaders en verwachtingen de resultaten en voortgang onder druk komen te staan. Wat wel en niet werkt, is geen vaststaand gegeven, maar de uitkomst van gezamenlijk onderzoeken en uitproberen.

Creëren van focus, betrokkenheid en werkplezier

In de basis vraagt de omslag naar leidinggeven op afstand een verdieping van de leiderschapsstijlen van de manager als coach én leider. Enerzijds gaat het over een veilige omgeving creëren van (samen) leren en ontwikkelen, anderzijds over aanbrengen van focus door duidelijke kaders en verwachtingen over zowel inhoud als proces te geven. Deze combinatie noemt George Kohlrieser *Secure Base Leadership*. Je biedt ruimte voor medewerkers om zichzelf te kunnen zijn en zich veilig te voelen (Care), EN moedigt medewerkers aan om risico te nemen door uitdagende doelen te stellen, die aansluiten bij hun motivatie en vakmanschap (Dare). Het werkplezier van medewerkers wordt gestimuleerd door van binnenuit (samenwerking en vakmanschap) i.p.v. van buitenaf (druk en sturing) te werken aan uitdagende praktijksituaties.

Het verder versterken van de effectiviteit van de leider vraagt daarnaast het kunnen omgaan met complexiteit. Van de impact van volledig thuiswerken, digitaal in plaats van fysiek vergaderen, onzekerheid over de duur van de ontstane situatie, tot het doorbreken van normale routines op inhoudelijk en relationeel vlak – allemaal voorbeelden waarbij met dialoog, onderzoek en experiment de best passende oplossing wordt gevonden.

Programma: aanpak & voorstel

Fundamenteel voor onze programma's is dat we aan de slag gaan met het ontwikkelen van zelfinzicht en het bevorderen van zelfontwikkeling, met **hoofd** (kennis), **hart** (emotie) en **handen** (gedragsvaardigheden). Deze integrale manier van leren leidt ertoe dat het geleerde beklijft en deelnemers hun gedrag daadwerkelijk veranderen. Dit betekent dat er ruimte is voor o.a.:

- Aan de praktijk gerelateerde theorie en uitleg.
- Interactieve werkvormen en het oefenen van gewenste vaardigheden aan de hand van eigen casuïstiek.
- Ervaringsgericht leren (action learning): doen, ervaren, slagen of falen, experimenteren en reflecteren.
- Ondersteunende materialen en modellen die dienen voor houvast in de praktijk.

Voorstel

Op basis van jullie vraag en ons contact daarover, stellen wij voor om te werken met een compact programma dat in de kern draait om de volgende thema's:

- Verbinden en leidinggeven op afstand, hoe doe je dat? Hoe houd ik grip op mijn team?
- Hoe houden we onze mensen aangehaakt? Hoe zorgen we voor meer collegiale ondersteuning? (offline en online)
- Het voeren van betekenisvolle gesprekken online en het durven aanspreken van elkaar.
- Online werken aan de implementatie van de gekozen waarden als motor van de verandering.

Tijdens de training besteden we expliciet aandacht aan wat er leeft binnen het MT-TL. Het MT-TL is immers het instrument van de verandering en kan met haar houding en gedrag anderen in de organisatie inspireren handen en voeten te geven aan de waarden die nu centraal staan. Het programma is opgebouwd uit 6 collectieve contactmomenten, waarin eenieder actief met zijn/haar eigen ontwikkeling aan de slag gaat.

We stellen voor deze programmaschets in co-creatie met enkele deelnemers verder uit te werken, om zo goed mogelijk aan te kunnen sluiten op wat nodig is en wat past binnen de cultuur van gemeente Asten.

1. Kick-off: Leidinggeven op afstand: wat vraagt dit van ons? Theoretisch kader 'Care & Dare', inventarisatie van *best practices* en *worst case scenarios*.
2. Be the Change: Operationalisering van de gewenste verandering/waarden naar houding en gedrag binnen het MT-TL (individuele leerdoelen).
3. Leiden vanuit veerkracht: het faciliteren van randvoorwaarden om met elkaar betrokken en 'op energie' te blijven.
4. Verbinden met impact: online authentiek verbinden, het voeren van betekenisvolle gesprekken, elkaar aanspreken.
5. Ontwikkelen van een nieuwe mindset: het met elkaar 'verinnerlijken' van de gewenste waarden en identiteit van gemeente Asten.
6. BodyTalk: leiderschaps-clinic met inzet van een gesprekscoach voor het oefenen van moedige gesprekken.

Voorafgaand aan de Kick-off vindt een Groepsintake plaats, om de programma-inhoud te fine-tunen op de leerbehoeften van de deelnemers. Tussen de online sessies experimenteren de deelnemers in hun eigen *remote* praktijk. Daarnaast bevat ons voorstel 2 begeleide intervisiesessies, waarbinnen de leiders met en van elkaar leren a.d.h.v. concrete casuïstiek en het gesprek met elkaar voeren over de manier waarop de gekozen waarden in de praktijk vorm krijgen.

Programmavoorstel in meer detail

Kick-off (1 dagdeel)

Programma-elementen:

- Korte toelichting op het programma. Waar staan we m.b.t. het thema *Leidinggeven op afstand* en het op afstand leven en werken?
- Theoretisch kader *Leidinggeven op afstand* en onze visie 'Care & Dare'
- Kort voorstellen van jouw specifieke vraagstukken: waar loop je tegenaan bij het leidinggeven op afstand?
- Storytelling lessons learned MD-traject, *best practices* en *worst case scenarios*
- Co-creatie: afspraken over leerklimaat, werkwijze en belangrijkste vraagstukken
- Afsluiting: wat neem je mee uit deze sessie?

Interventies:

Dialogo, presentatie/theorie, reflectie, opdrachten op de werkplek, artikel Care & Dare.

Sessie 2: Be the Change (1 dagdeel)

Programma-elementen:

- Visie op collectieve gedragsverandering en de rol van de leider
- Operationalisering van de gewenste verandering/waarden naar houding en gedrag binnen het MT-TL
- Reflectie op individuele leerdoelen en voorbeeldgedrag
- Ontwikkeling van individuele gedragsexperimenten
- Start 40-dagen-experiment met buddies

Interventies:

Dialogo, presentatie/theorie, intervisie en reflectie in subgroepen (break-outs), opdrachten vanuit de werkplek.

Inzet van app-groep om elkaar te blijven stimuleren in het 40-dagen-experiment.

Programmavoorstel in meer detail

Sessie 3: Leiden vanuit veerkracht (1 dagdeel)

Tijdens deze sessie staan we stil bij de vraag hoe het MT-TL zorg kan dragen voor optimale randvoorwaarden om veerkrachtig te blijven tijdens deze langer durende lockdown. Gemeente Asten vraagt mensen aangehaakt te blijven en flexibel te zijn en merkt dat dit juist nu onder druk staat door het langer werken op afstand. Stap 1 is wat ons betreft het samen reguleren van de veerkracht; zowel binnen het MT-TL zelf als bij de medewerkers.

Programma-elementen:

- Visie op *Leiden vanuit veerkracht*: een intiem samenspel tussen mens en organisatie
- Delen van persoonlijke ervaringen en observaties van jezelf en wat je waarneemt binnen je team: wat zie je gebeuren?
- Wat vraagt dit van jou als lid van het MT-TL?
- Oefenen met online interventies op het gebied van veerkracht

Interventies:

Theoretisch kader, delen van ervaringen en observaties, reflecties, experimenteren met nieuw gedrag online, artikelen lezen.

Sessie 4: Verbinden met impact (1 dagdeel)

Tijdens deze sessie staat verbinding centraal. Hoe compenseer je het gebrek aan fysiek contact? Hoe krijgen we voor elkaar dat mensen gemotiveerd blijven voor digitale sessies? Hoe zorgen we ervoor dat mensen nog steeds voelen dat ze erbij horen en niet gemist kunnen worden? Tijdens deze sessie staan we stil bij het belang van psychologische veiligheid, de kracht van volledige aanwezigheid en echte aandacht, waarom gelijke spreektijd voor iedereen belangrijk is en reiken we tools aan voor het voeren van betekenisvolle gesprekken met impact.

Programma-elementen:

- Visie op *Verbinden met impact*
- Het creëren van psychologische veiligheid online
- Diverse korte oefeningen in kleine groepjes
- Creatieve manieren voor online verbinden: hoe dan?

Interventies:

Het voeren van betekenisvolle dialoog binnen het MT-TL, delen van ervaringen, reflecties, experimenteren met nieuw gedrag. We maken gebruik van het boek 'Werk heeft het gebouw verlaten' van Jitske Kramer.

Programmavoorstel in meer detail

Sessie 5: Ontwikkelen van een nieuwe mindset (1 dagdeel)

Gemeente Asten wil werken aan een nieuwe mindset die nodig is om haar maatschappelijke opgaven te kunnen realiseren. De gemeente onderscheidt hierbij waarden zoals flexibiliteit, zelfredzaamheid, klantgerichtheid en omgevingsgerichtheid. Dit is ons inziens pas mogelijk als eerst voldaan is aan randvoorwaarden als veerkracht en verbinding. Dan ervaren mensen ruimte om zich nieuwe waarden toe te eigenen zodat deze tot leven kunnen komen.

Programma-elementen:

- Visie op *Ontwikkelen van een nieuwe mindset*
- De 3 stappen: begrijpen, doorvoelen en verinnerlijken
- Het vinden van de match tussen persoonlijke drijfveren en gemeentebrede waarden
- Jouw bijdrage aan het ontwikkelen van een nieuwe mindset binnen jouw team(s)

Interventies:

Dialogoog, presentatie/theorie, reflectie, sparren en opdrachten op de werkplek.

Sessie 6: BodyTalk – leiderschaps-clinic (1 dagdeel)

Een ervaringsgerichte sessie waarin we focussen op de impact van lichaamstaal bij het online voeren van moedige en/of coachende gesprekken. Ter compensatie van het gemis aan fysiek contact hebben we bij *leidinggeven op afstand* te leren hoe we toch gebruik kunnen maken van wat we aan elkaar merken in onze lichaamstaal.

Programma-elementen:

- Fysiek observatievermogen
- Duiding kunnen geven aan lichaamstaal
- Het aanleren van fysieke interventies online

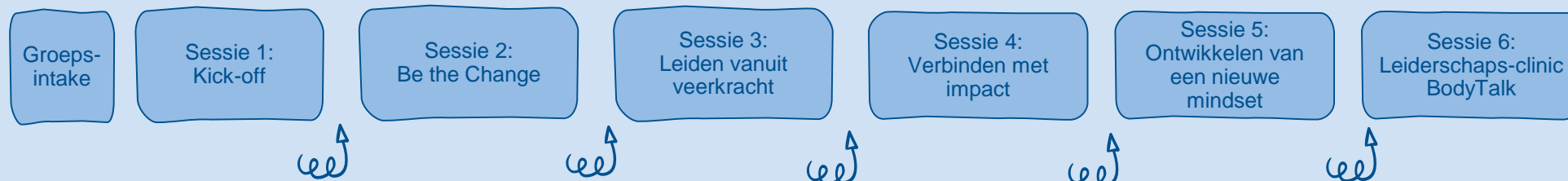
Interventies: korte oefeningen, feedback en reflecties.

Intervisie:

Om zoveel als mogelijk recht te doen aan de individuele verschillen in achtergrond, leerbehoeften en casuïstiek, is het essentieel de plenaire bijeenkomsten te ondersteunen met kleine intervisiegroepen. Hierin is meer ruimte en aandacht voor de weerbarstigheid van de praktijk en kunnen we individuele deelnemers beter begeleiden in het zich eigen maken van het nieuwe leiderschap. We stellen voor te werken met kleine groepjes van maximaal 6 personen, waarbij we uitgaan van 2 intervisiebijeenkomsten per groepje.

Programmaoverzicht: Leidinggeven op afstand

Compact basisprogramma



Tussentijdse opdrachten / oefenen

3-4 weken

Intervisie

Intervisie 1

Intervisie 2