

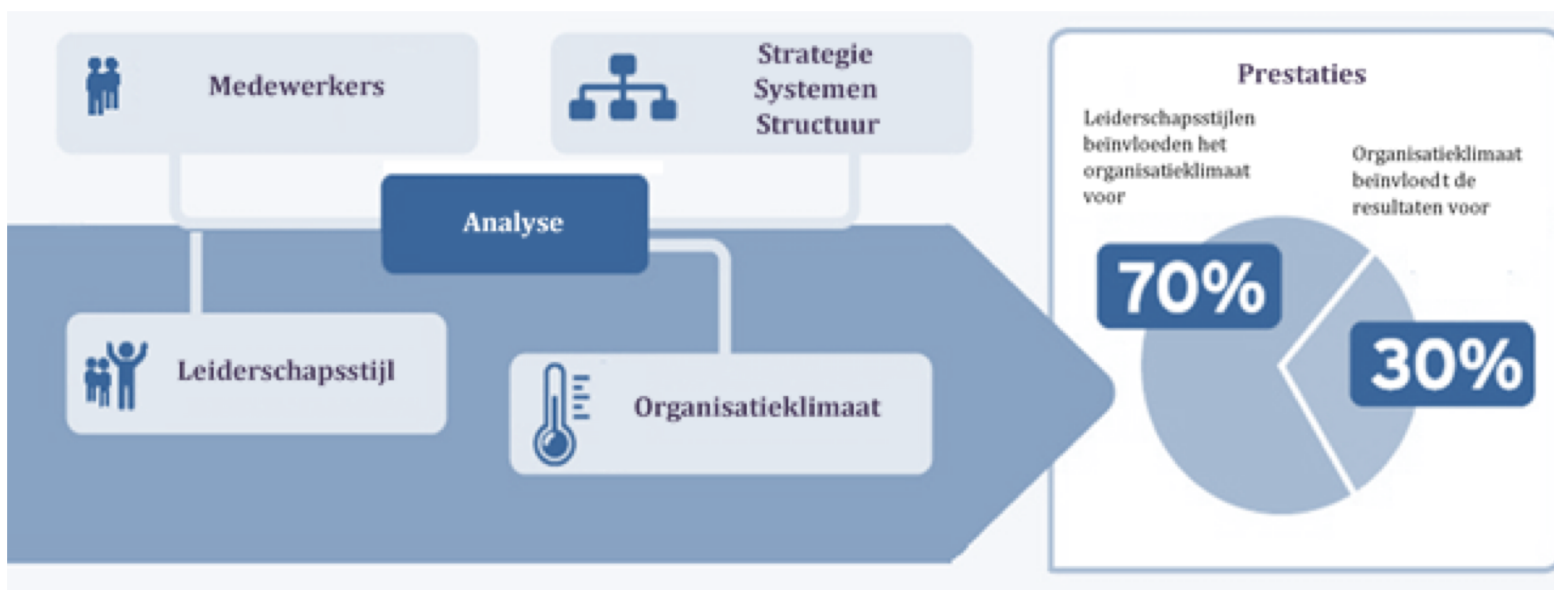


OP WEG NAAR HERSTEL

Organisatieonderzoek Midden-Drenthe

Organisatiekracht: de fitte gemeente

Het vermogen van de organisatie om nu en in de toekomst in samenhang de taken en ambities van het gemeentebestuur waar te maken, zowel vanuit de adviesrol als vanuit de dienstverlenende rol, in kernen en in de regio. Fitte organisaties staan in verbinding met hun omgeving, zijn in staat om de juiste doelen te behalen en kunnen zich aanpassen aan veranderingen. Om dit mogelijk te maken weten fitte organisaties een klimaat te scheppen waarin medewerkers hun resultaten behalen, zich ontwikkelen en voldoening uit hun werk halen. Voor medewerkers ligt de lat steeds hoger. Van hen wordt meer professionaliteit, resultaatgerichtheid, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid gevraagd. Hoe ondersteun je dat en hoe kom je tot een fitte organisatie? Oftewel: hoe kunnen we als organisatie de goede dingen doen en die dingen goed doen?





Organisatieklimaat

- Betrokkenheid vooral op eigen team
- Angstcultuur
- Projectmatig, resultaatgericht werken is beperkt ontwikkeld.
- Het functioneel aanspreken op prestaties – onderling en door leidinggevenden – is ingewikkeld
- Gemankeerd werkgeverschap

Leiderschapsstijlen

- Zwaar opgetuigde topstructuur
- Dominante stijl past niet bij veranderopgave
- Rolverwarring tussen managers en teamleiders

Geborgenheid, maar ook versnippering
Verlamming
Moeizame voortgang

Voortslepende kwesties

Frustratie, ziekte en vertrek

Vraagtekens bij leiderschap
Gebrek aan verbinding en steun
Vraagtekens bij toegevoegde waarde

Medewerkers

- Betrokken en loyaal
- Familiecultuur
- Medezeggenschap onder druk

Dóórgaan, maar ook roofbouw
Saamhorigheid, maar ook improductiviteit

Visie en strategie

- Visie en koers ontbreekt op elk niveau
- Financiële (on)mogelijkheden dominant

Gevoel ad hoc beleid en besluiteloosheid
Oplopende werkdruk, verlies draagvlak

Structuur

- Samengestelde teams
- Span of control

Versnippering
Gebrek aan aandacht

Systemen

- Communicatie niet transparant en informatief
- Zaaksysteem dwingend i.p.v. ondersteunend

Argwaan
Eigen oplossingen

Het moet echt anders!

Situatie is ernstig en urgent

Situatie heeft lange geschiedenis

Er is niet één schuldige of oorzaak

Topstructuur is onhoudbaar geworden

Ingrijpende interventie is noodzakelijk

Herstel zal tijd en energie vergen

Omvattende interventie is noodzakelijk

Herstel vraagt nieuw leiderschap

Een nieuwe start

- In samenspel met medewerkers en leidinggevendenden te komen tot een gedragen organisatievisie en strategie op basis van de voorliggende maatschappelijke opgaven en daarbij passende kernwaarden
- Met de gemeenteraad het gesprek aan te gaan over een realistisch financieel perspectief voor de uitvoering van de organisatievisie
- Met de gemeenteraad het gesprek aan te gaan over een strategische agenda of toekomstvisie
- De organisatievisie als uitgangspunt nemen voor strategische personeelsplanning en de gesprekkencyclus met medewerkers
- In de organisatievisie meenemen een herbezinning op systemen en structuur, maar deze aspecten hebben lagere prioriteit
- Dit alles onder aansturing van een nieuwe topstructuur, met oog voor de organisatie

