Terugkoppeling vragenlijst en gesprekken *Zero Waste Lab* en *Right to Challenge*

Evalueren van de samenwerking

5.1, 2, e

juni 2022

Iedereen denkt erover om de wereld te veranderen, maar niemand denkt erover om zichzelf te veranderen – 5.1, 2, e

5.1, 2, e



Hoe met elkaar the bigger picture zien?

Opzet en doel

- In de periode 2 tm15 mei is er een online vragenlijst uitgezet om een eerste idee te genereren van het onderwerp
- Op 23 en 25 mei zijn er online interviews gehouden van een half uur waarin iedereen een toelichting kon geven op de eerder ingevulde vragenlijst en verder
- Ondergetekende is de beelden bij elkaar gaan brengen en heeft de vraag proberen te beantwoorden: ***Wat speelt er hier?***
- Deze workshop heeft als doel om tot een gezamenlijke diagnose te komen: ***Zijn wij het eens over de diagnose?***
- Vandaaruit willen we een aanzet maken om de vraag te beantwoorden: ***Wat betekent dit alles?***

Agenda

- Toelichting online vragenlijst
- **Werkvorm 1:** Waar moeten we mee stoppen?
- Terugkoppeling gesprekken
- **Werkvorm 2:** Mate van herkenbaarheid
- Wat vereist goede samenwerking?
- Zes aanbevelingen om tot een lerende aanpak te komen
- **Werkvorm 3:** Een gedachte-experiment: de klok terugzetten maar met de kennis van nu
- Afronding en evaluatie

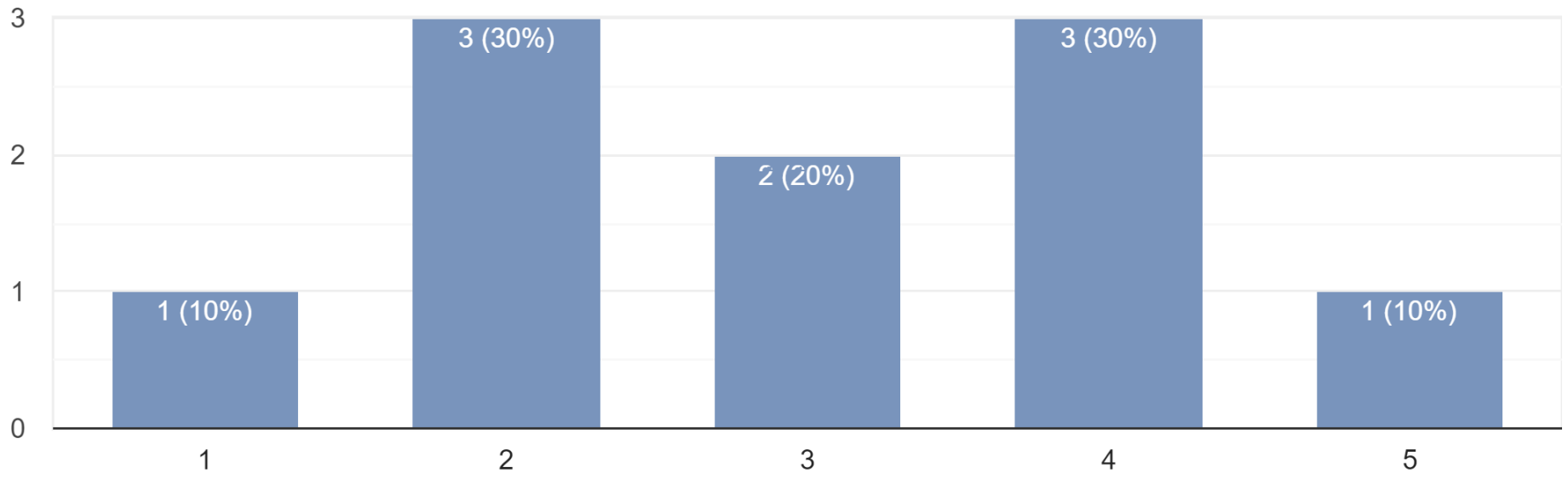
Toelichting op de online vragenlijst

- De online vragenlijst was bedoeld om een richting voor doorvragen op te baseren
- Er zijn 31 vragen gesteld die op een 5-puntsschaal konden worden beantwoord
- De vragenlijst is ingevuld door 10 respondenten
- Een eerste conclusie n.a.v. de vragenlijst: de behoorlijke verdeeldheid in oordeel over verschillende aspecten

Een paar voorbeelden uit de vragenlijst

1. Ik heb met plezier aan deze pilot gewerkt.

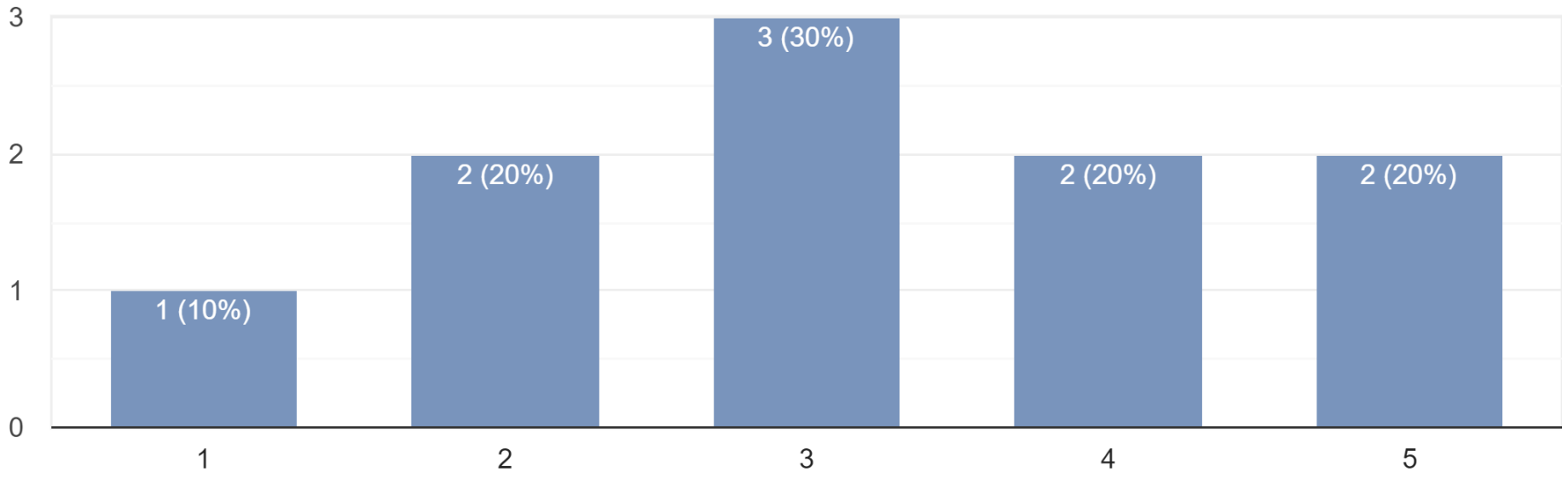
10 antwoorden



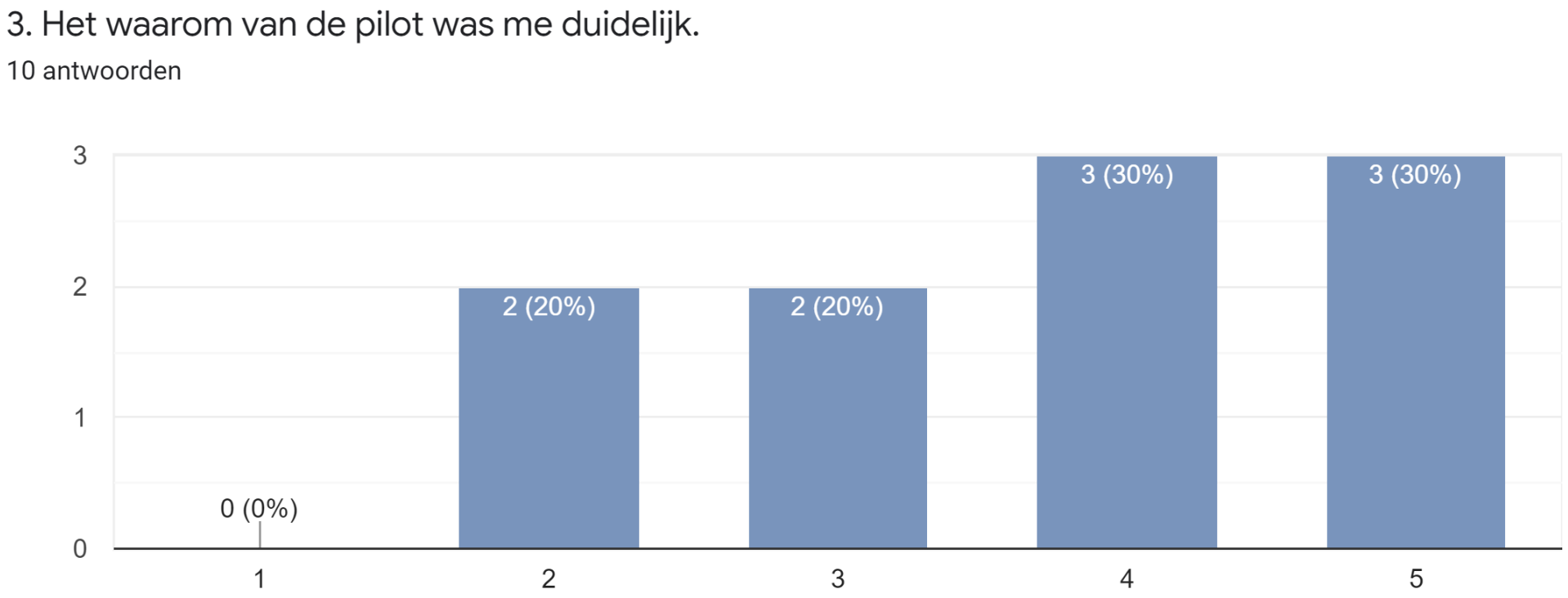
Een paar voorbeelden uit de vragenlijst

2. Ik had voldoende kennis om aan de pilot te werken.

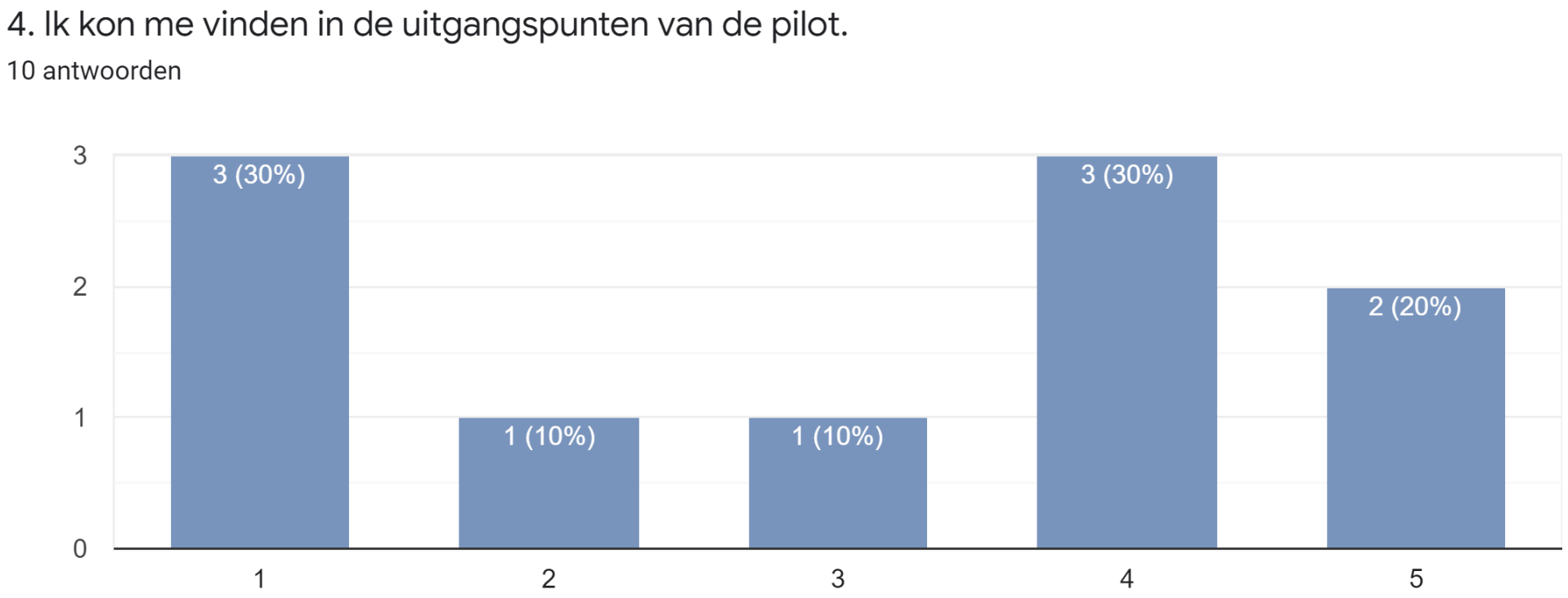
10 antwoorden



Een paar voorbeelden uit de vragenlijst



Een paar voorbeelden uit de vragenlijst



Wat viel verder op n.a.v. de vragenlijst?

Heb de 31 vragen in 6 categorieën onderverdeeld en het gemiddelde per categorie berekend

INDIVIDU	VAARDIGHEDEN	SAMENWERKING	LEREN	PSYCHOLOGIE	RANDVOORWAARDEN
Voorbeeldvraag	Voorbeeldvraag	Voorbeeldvraag	Voorbeeldvraag	Voorbeeldvraag	Voorbeeldvraag
Ik heb met plezier aan deze pilot gewerkt	De doelen zijn goed bewaakt	Wij werkten goed samen	De projectleden stonden open voor nieuwe inzichten ook al konden die afwijken van het initiële plan	Er was ruimte voor tegenspraak	Het was mij helder wat er van mij verwacht werd
3,2	2,8	2,6	2,9	3,0	2,7

We scoren relatief het hoogst op ‘**Individu**’ en het laagst op ‘samenwerking’.
Zoals aangegeven tendeerde de uitkomsten naar de ‘3’ : het midden van de 5-puntsschaal. Dat is niet onverdeeld goed maar ook niet slecht. Iemand merkte op dat de antwoordcategorie ‘NVT’ ontbrak

Werkvorm 1: Waar moeten we mee stoppen?

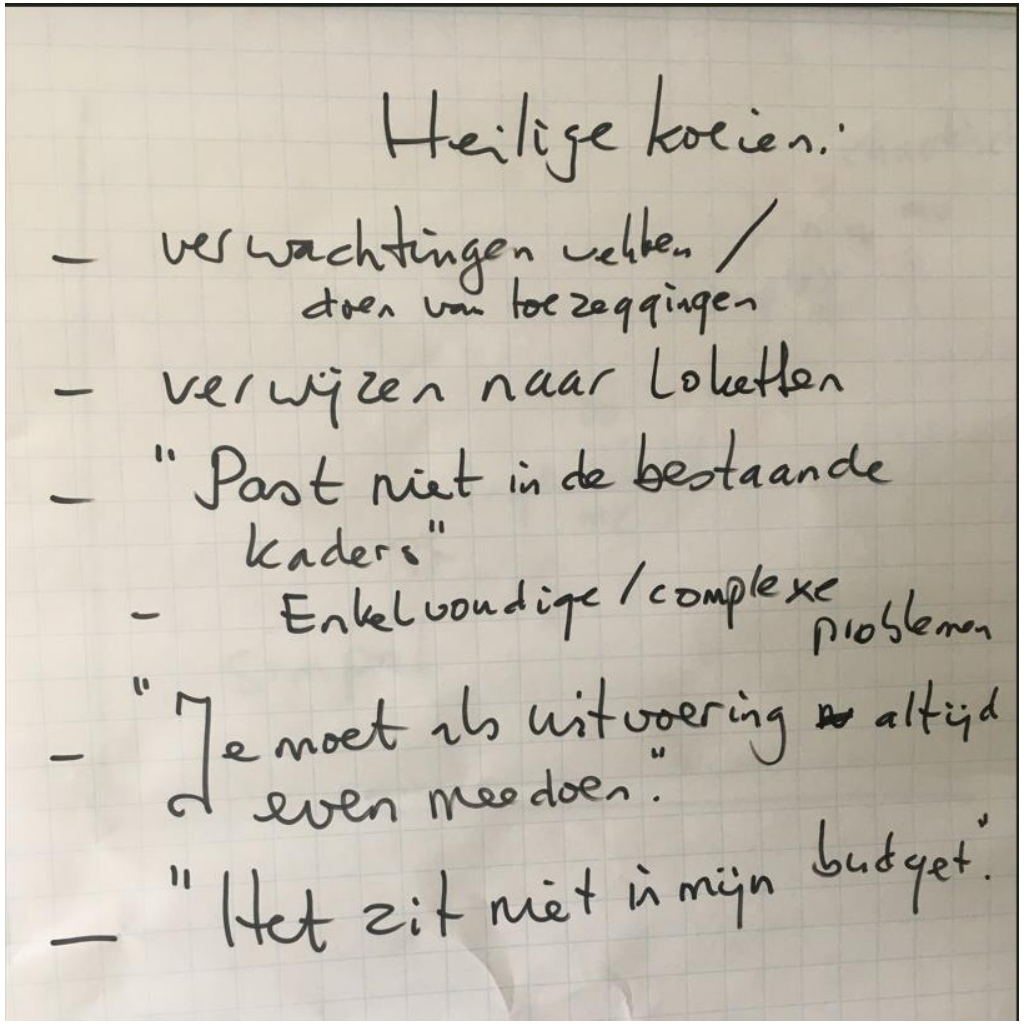
De online vragenlijst geeft een eerste globaalbeeld van het ZWL –project. De scores geven eerste indicatie van een denkrichting.
Maar: waar zouden we mee moeten stoppen? Wat zijn de heilige koeien die telkens opgevoerd worden?

Noteer jouw antwoorden op een van de flipovervellen.

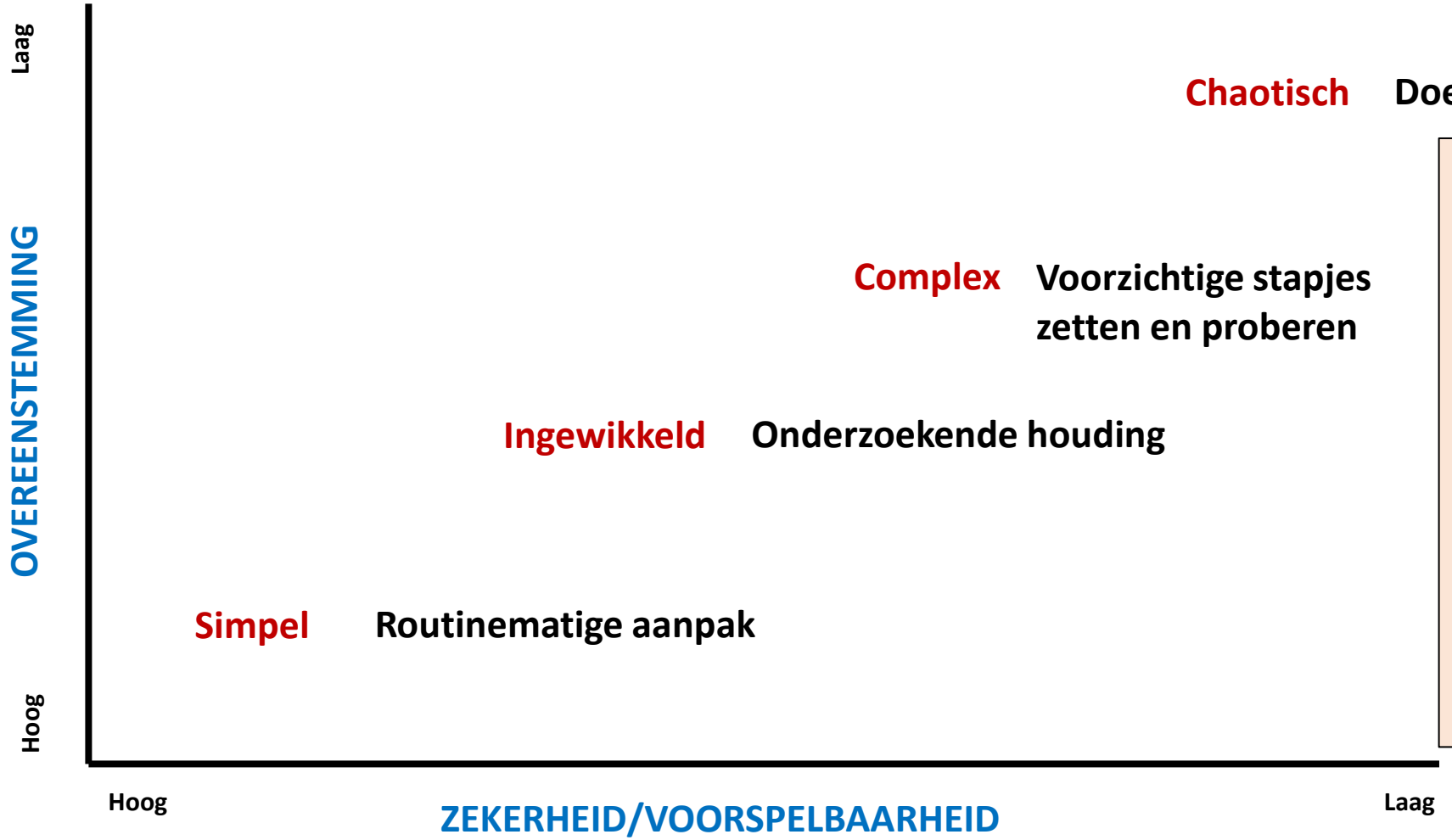
Onder een '**Heilige Koe**' wordt hier verstaan: hindernissen die iedereen kent maar waar niemand over praat. Praktijken die beklijven, zelfs als zij niet bijzonder nuttig zijn en hun ineffectiviteit door leiders wordt erkend.



Voorbeelden van ‘heilige koeien’



Overeenstemmings-Zekerheids matrix
Vraag: Waar zouden jullie ZWL plaatsen?



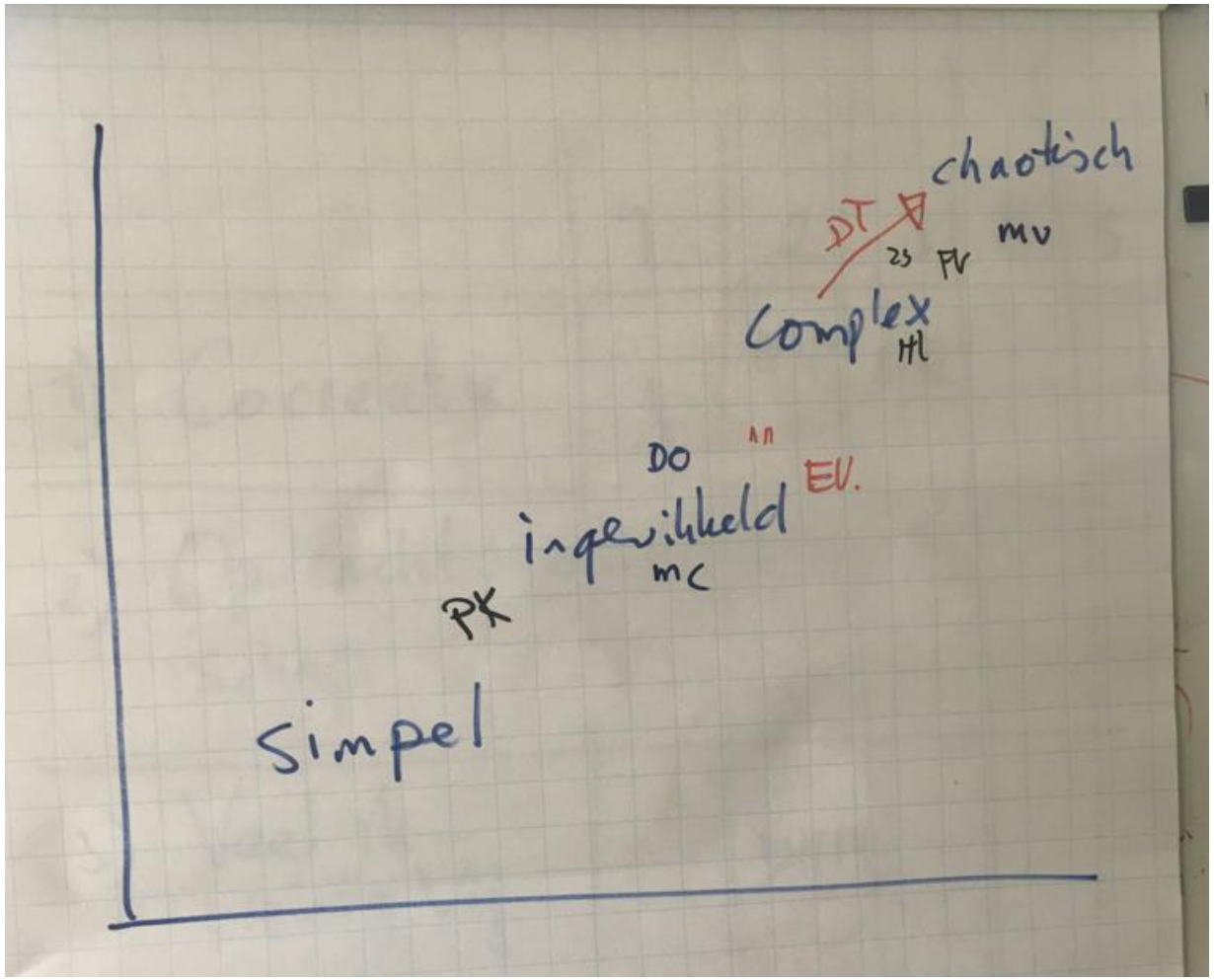
Simpel = Het vraagstuk kan opgelost worden met methoden die gemakkelijk op te lossen zijn

Ingewikkeld = wanneer experts vereist zijn om het probleem op te lossen die de gewenste resultaten voorspelbaar kunnen opleveren

Complex = Wanneer meerdere paden mogelijk zijn, maar de uitkomsten zijn niet in detail te voorspellen

Chaotisch = wanneer de context te turbulent is om een pad te identificeren

De ingevulde opdracht



Terugkoppeling gesprekken (1)

- Er was sprake van co-creatie door een bottom up aanpak

-Er was veel samenwerking in het begin, niet zoveel hokjes-denken maar gelukkig wel hokjes-handelen (ieder neemt zijn verantwoordelijkheid vanuit zijn eigen expertise)

-Bottom up handelen geeft veel energie: er is verbinding met de ondernemers en met de burger en er wordt gezocht naar mogelijkheden. Het leren is uitproberen, vallen en opstaan.

- Er gaat veel goed en er is veel gerealiseerd door ZWL: bewustwording, gescheiden afval en schoner. Samenwerking is geen doel op zich het gaat erom wat het maatschappelijk rendement is.

Terugkoppeling gesprekken (2)

- Er was geen sprake van goed opdrachtgeverschap.

-Er was geen dialoog, geen gezamenlijkheid over de opdracht.

-Heldere besluitvorming ontbrak.

-Er was geen probleemanalyse van het vraagstuk gemaakt

-Een projectleider ontbrak die beide projecten goed op elkaar kon afstemmen.

-De opdracht was zo dichtgetimmerd dat er geen ruimte was tot aanpassing

-De uitgangspunten van de Gemeente '*Het moet wel kostendekkend zijn*' en '*Het gelijkheidsbeginsel*' werkten eerder belemmerend dan bevorderend.

5.1, 2, e **Het is dan ook geen verrassing dat we in de stukken lezen:** *Aansturing is versnipperd en er is geen eenduidige beeld van de totale kosten (inclusief de exploitatiekosten) en de structurele borging van het project*

Terugkoppeling gesprekken (3)

- Een cultuur van veel IK en heel weinig WIJ

  - Afdelingen die zich voor het blok gezet voelden om mee te bewegen, reageerden waarschuwend dan wel kritisch wat werd opgevat als ‘niet betrokken’

  - Er is geen sprake van relatie management of contacten onderhouden. Het eerlijke gesprek over een ongemakkelijk onderwerp werd niet gevoerd.

  - Individueel probeerde men veel te realiseren maar vergat men –al dan niet bewust- om af te stemmen met anderen

  - Maar als individu durfden we te weinig de regie te nemen

  - Afdelingen hebben hun eigen opvattingen en overtuigingen over de projecten en die zijn niet op tafel gekomen en besproken in een open dialoog. Veel ‘gedoe’ is daarmee onder het tapijt geschoven.

  - Er is weinig onderling vertrouwen, zowel intern als extern naar de ondernemers

  - Afdeling EZ was niet betrokken en er werd weinig gedaan om dat te verbeteren

  - Directies hebben elk hun eigen plan, wat ook maakt dat er een bepaalde afhankelijkheid ontstaat: soms heb je een directie nodig (bijv. Afval en Grondstoffen) maar die reageert niet snel.

Terugkoppeling gesprekken (4)

- Er wordt niet of nauwelijks geleerd en alertheid ontbreekt om bij te stellen

- Wanneer er signalen zijn dat het niet goed gaat, geeft een hogere leidinggevende aan: *“Ga maar gewoon door”.* Dit zou onderdeel moeten zijn van het communicatieplan: hoe bij te stellen bij bepaalde signalen?

- Wanneer een medewerker bemerkt dat dingen niet goed gaan, wordt door betrokkene ook zelf niet ingegrepen en wordt op dezelfde voet verder gegaan. Tussentijdse signalen worden niet plenair besproken want er is geen plenair. Iedereen trekt zich terug bij zijn eigen directeur op zijn eigen afdeling.

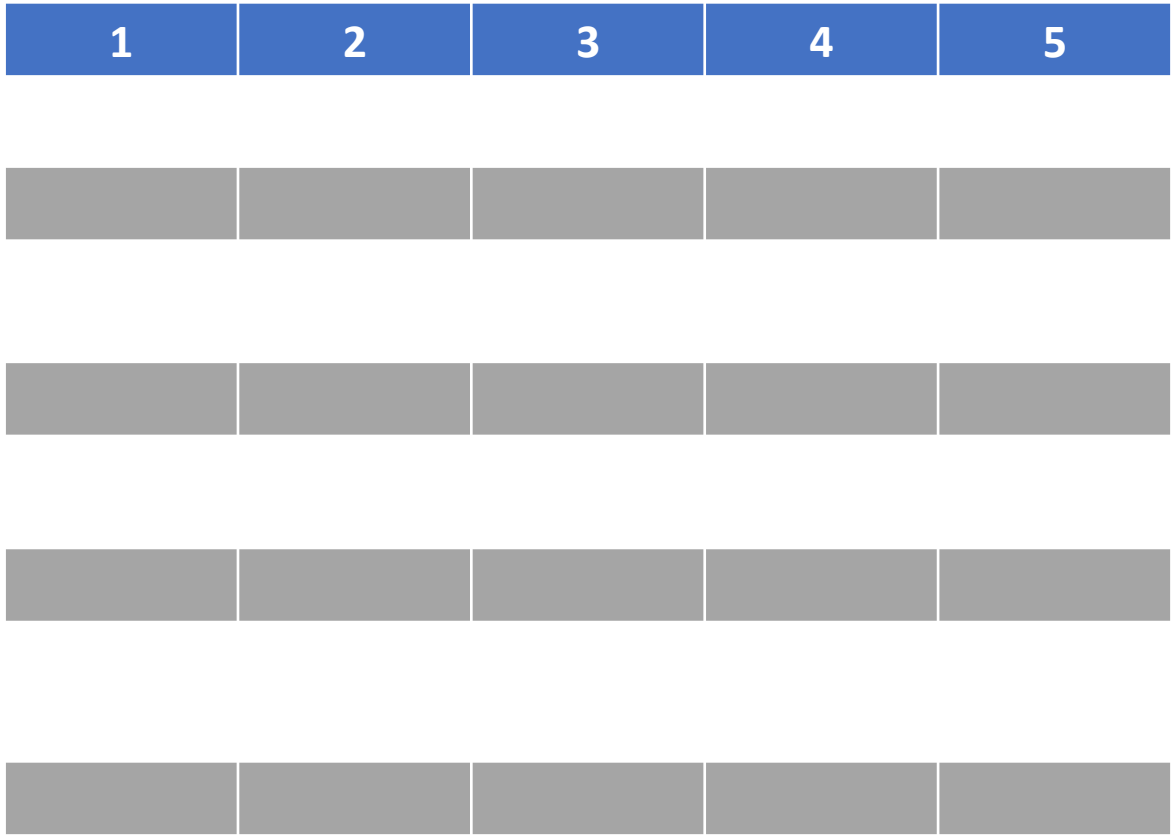
- Er is geen pilotomgeving gecreëerd waarin experimenteren, fouten maken, nieuwsgierigheid worden bevorderd.

- ‘Leren’ lijkt voor de Gemeente vooral te zijn: doen wat is afgesproken, dus *reproduceren*. Maar een *Zero Waste Lab* opzetten is vooral bestaande patronen doorbreken en dat vereist weer een dialoog.

- Een eenmaal dichtgetimmerd plan moet worden uitgevoerd. Punt. De uitgangspunten van het plan kunnen niet worden bevraagd. We noemen dat ***‘single loop learning’:*** een beperkte vorm van leren die goed kan werken als de inzichten van het eenmaal opgestelde plan niet veranderen.

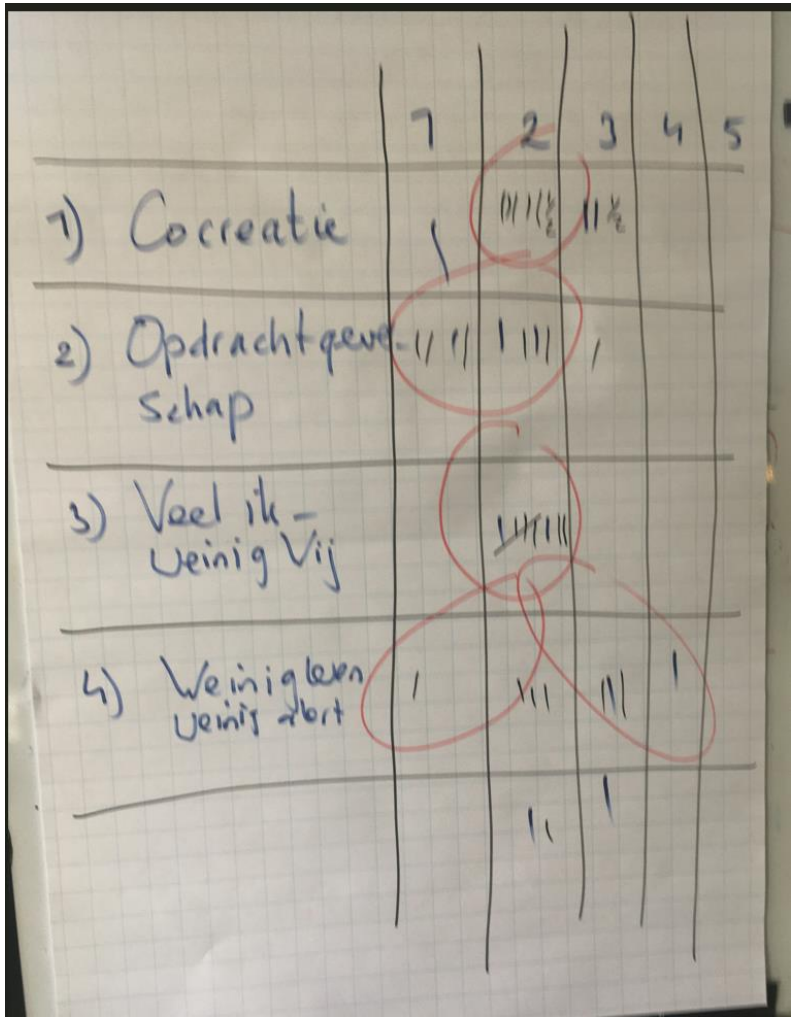
Werkvorm 2: Mate van herkenbaarheid

1. Er was sprake van co-creatie door een bottom up aanpak
2. Er was geen sprake van goed opdrachtgeverschap.
3. Een cultuur van veel IK en heel weinig WIJ
4. Er wordt niet of nauwelijks geleerd en alertheid ontbreekt om bij te stellen



Turf op de flipover jouw waardering, waarbij een ‘1’ staat voor: ‘*in zeer geringe mate*’ en een ‘5’ voor ‘*in zeer hoge mate*’.

De scores van de opdracht



Wat vereist goede samenwerking?

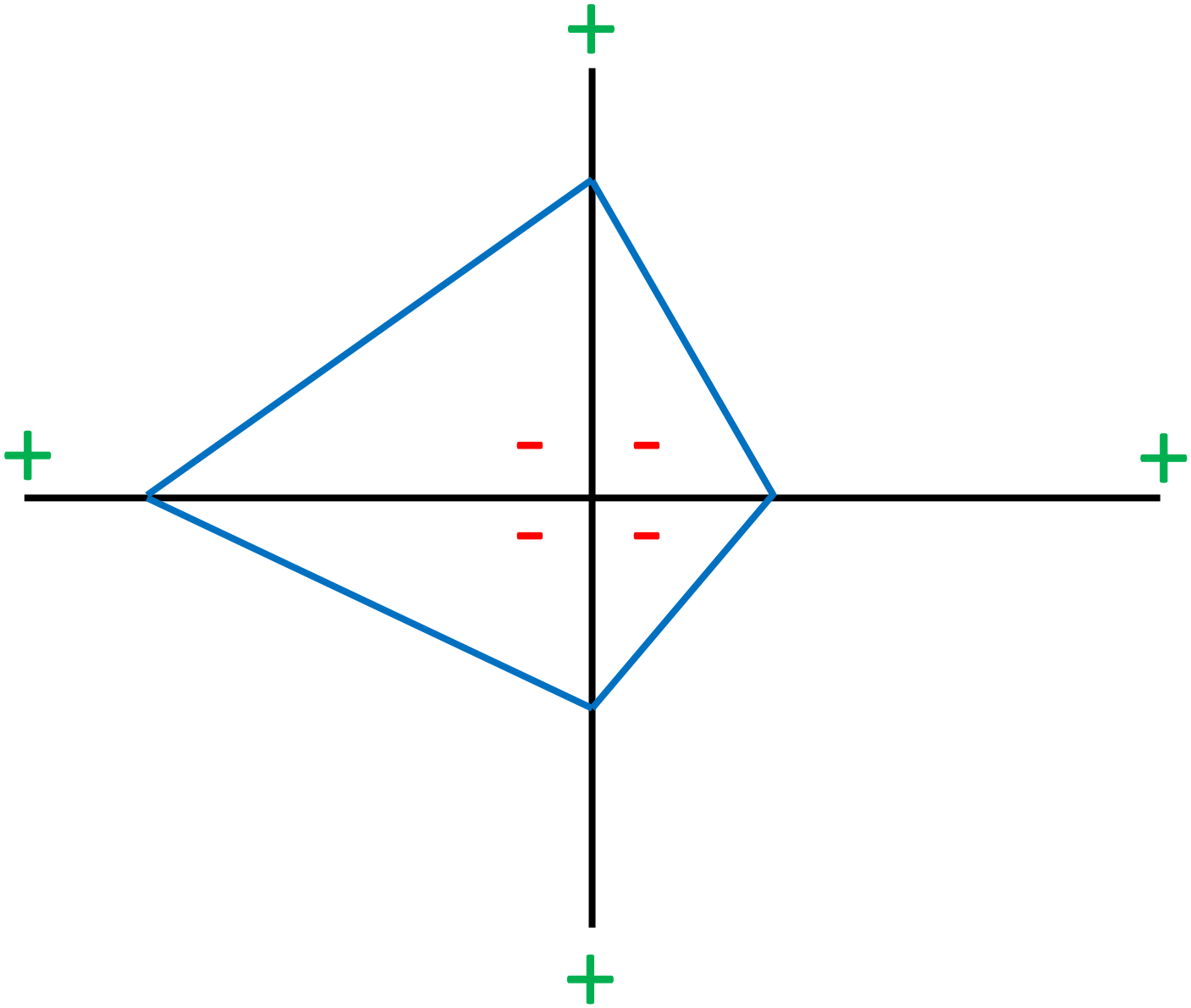
- **Diversiteit** aan perspectieven
- Goede **interactie** en de bereidheid naar elkaar tot luisteren
- Tot **actie** komen (woorden en intenties omzetten in acties)
- **Synergie**: een resultaat dat niemand individueel had kunnen realiseren

Op de volgende slide kun je als projectleider tussentijds checken hoe het gaat met de samenwerking. Laat iedereen de score invullen en durf het ongemakkelijke gesprek aan te gaan op een luchtige manier! VISUALISEER DE SAMENWERKING!

Wat kunnen we nu doen – of nalaten- om deze aspecten te verbeteren? HOE DAN??
We geven je zes adviezen om stappen te zetten. En jij wat er vast nog wel een paar!

De hoeveelheid **diversiteit** in perspectieven

Synergie realiseren door samenwerken

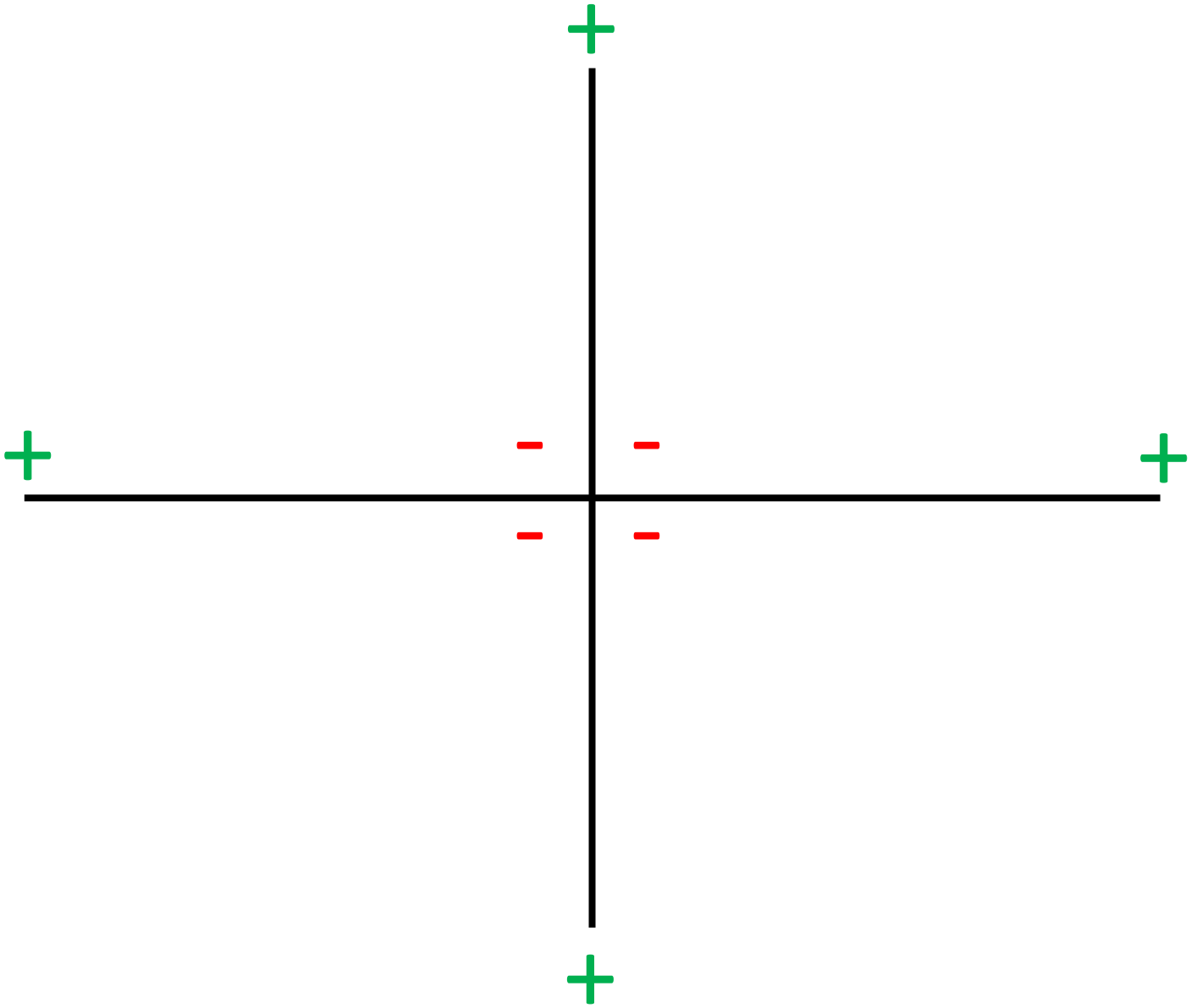


Het niveau van goed naar elkaar **luisteren**, reflecteren en elkaar uitdagen

De mogelijkheden om intenties en woorden om te zetten in **actie**

De hoeveelheid **diversiteit** in perspectieven

Synergie realiseren door samenwerken



Het niveau van goed naar elkaar **luisteren**, reflecteren en elkaar uitdagen

De mogelijkheden om intenties en woorden om te zetten in **actie**

Zes aanbevelingen om tot een lerende aanpak te komen

- **1.CREEER GEZAMENLIJKE BETEKENIS**
  Ga met elkaar in gesprek over het hoger gelegen doel. De Why van ZWL. Creëer een gezamenlijke Why. Kom in elk overleg terug op de WHY.
- **2.VERKEN DE ONDERLIGGENDE AANNAMES EN OVERTUIGINGEN**
  Evalueer niet alleen de acties op HOE en WAT maar vraag je steeds af WAAROM dingen gedaan worden en of die in lijn liggen met de uitgangspunten en aannames van het bewust project.
- **3.VERBETER DE INTERACTIE**
  Ga op een gemakkelijke manier ongemakkelijke gesprekken aan.
  Menen – Onderzoeken en Verbinden
- **4.KIJK NAAR MOGELIJKHEDEN**
  Wijs niet naar afdelingen, klaag niet maar neem de positieve psychologie tot je. Vermijd het denken in tekorten want het leidt tot een negatieve spiraal. Kijk naar wat mogelijk is. Kijk niet naar de verschillen maar naar de overeenkomsten
- **5.EIGENAARSCHAP & SCHAARSTE**
  Stop met iedereen er geforceerd bij te betrekken. Dat kan geen eigenaarschap opleveren. Dat is erg wanhopig en soms frustrerend. Creëer een cultuur waarin mensen of afdelingen het gevoel te hebben dat ze iets missen ipv dat ze iets moeten. Creëer dus schaarste.
- **6.MAAK ONDERSCHEID TUSSEN EXPERIMENTEN EN PROJECTEN / TUSSEN LEREN & ONTWIKKELEN**
  Een experiment gaat over uitproberen, fouten maken, open staan en nieuwsgierig zijn. Bij een experiment probeer je de energie en het vertrouwen dat er is, om te zetten in snelle actiestappen. Kennis is niet het dominante concept, wel durf, lef en enthousiasme.

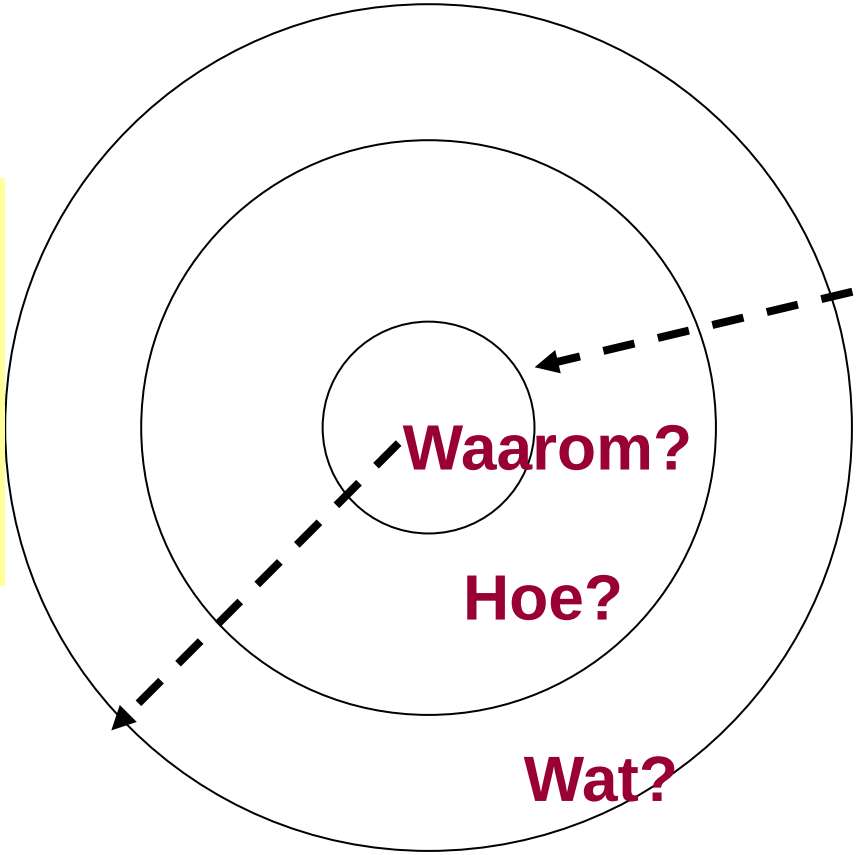
1.Creeër gezamenlijke betekenis

5.1, 2, e

The golden circle van 5.1, 2, e – The Why

Martin Luther King had een ***"I have a dream speech"*** (WAAROM) en niet "***Ik heb een 12-stappenplan***" (WAT).

Geïnspireerde leiders en bedrijven, zoals Apple, werken 'van binnen naar buiten'.

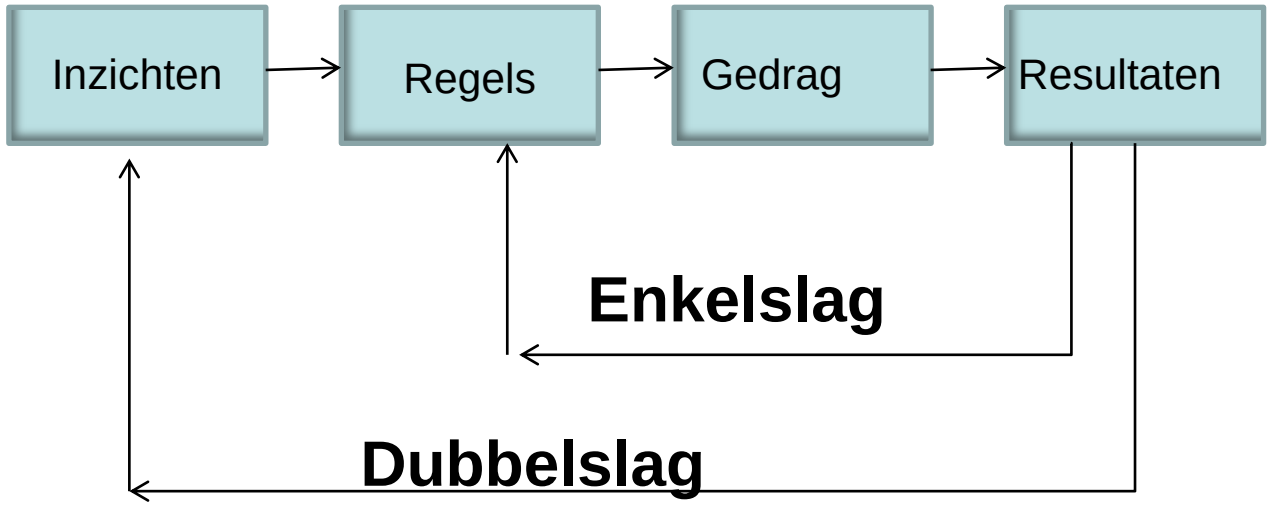


Een traditionele aanpak kenmerkt zich door te beginnen bij *Wat* en dan *Hoe* en waarbij het *Waarom* vaak ontbreekt.

Start dus geen project op zonder een duidelijk doel voor ogen

2.VERKEN DE ONDERLIGGENDE AANNAMES EN OVERTUIGINGEN

Dubbelslag leren



Wanneer we patronen moeten doorbreken, ZWL is daar een voorbeeld van, kun je dat NIET doen door enkelslag leren (=single loop).

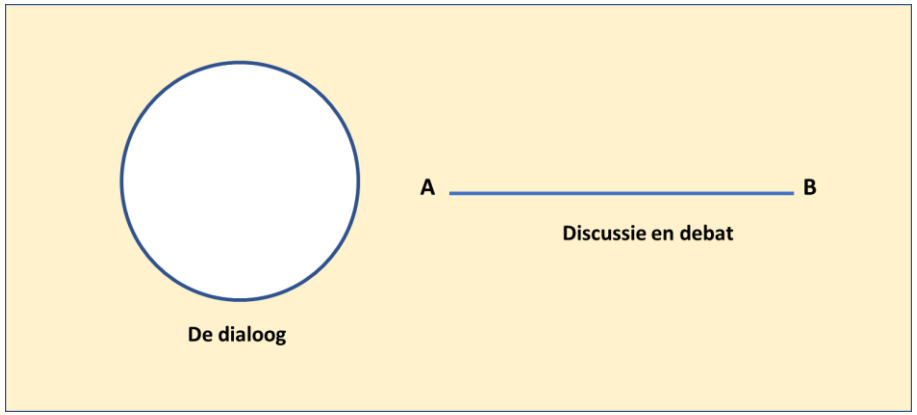
We moeten ook –en vooral- kijken naar de achterliggende regels en uitgangspunten. Kloppen die nog? Zo niet dan moet daar eerst aan gewerkt worden en pas dan gaan we het hebben over acties en gedrag.

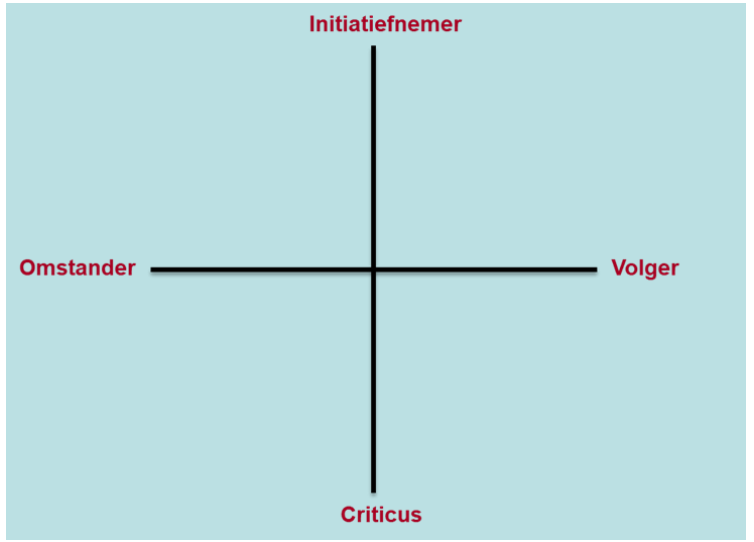
Stel gezamenlijk vast wat de belangrijkste bevorderende en belemmerden inzichten zijn. Start bij de deze inzichten en stel dan pas de acties op. Een aanname van de ondernemers was dat het instellen van het ZWL de gehele afvalproductie omlaag zou gaan en daarmee ook de kosten. Een aanname van de Gemeente is bijvoorbeeld dat bij het innen van de kosten wordt uit gegaan van ***solidariteit*** *van de markten.*

3.VERBETER DE INTERACTIE

De dialoog en het vierspelersmodel

- In een dialoog kan groei ontstaan door de kunst van conversatie.
- Dia Logos = stromen van meningen / Dia Loog = stromen van betekenis
- Samen praten is beter dan samen stemmen. *“Wanneer het stemmen begint, eindigt de democratie”*.
- Zorg dat tijdens overleggen er vier rollen aanwezig zijn.



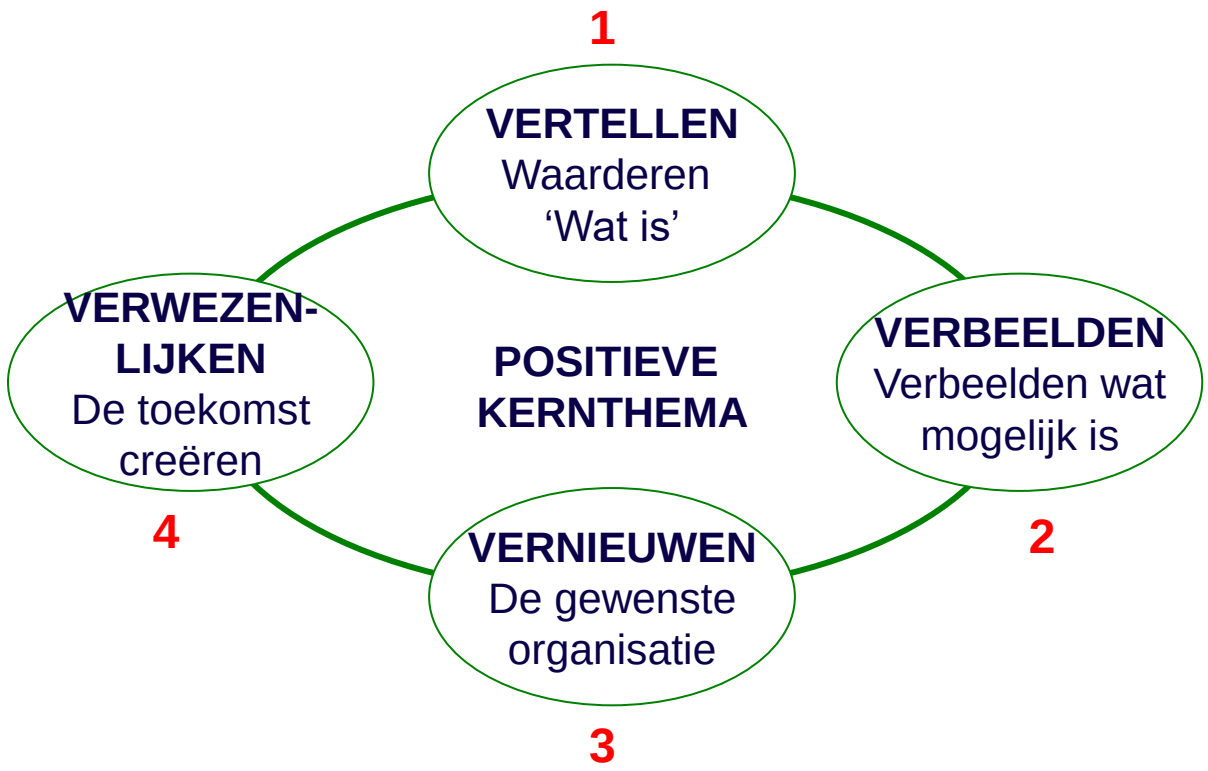


Het komt er op neer dat er in communicatie tussen mensen altijd sprake is van vier rollen:

1. Degene die iets initieert (de initiatiefnemer)
2. Degene die hierin meegaat (de volger)
3. Degene die het idee juist afwijst (de criticus)
4. Degene die het idee vanuit meerdere perspectieven bekijkt en niet per se voor of tegen is (de omstander)

4. KIJK NAAR MOGELIJKHEDEN

- De Positieve Psychologie is een stroming die kijkt naar de mogelijkheden en niet naar de fouten en de tekorten
- Deze **fixatie op zwakte** is diep verankerd in onze educatie, opvoeding en organisaties. Hoe koppelen we terug: wat fout gaat of wat goed gaat?
- De verandermethode **Appreciative Inquiry** (Waarderend Informeren) sluit hier goed op aan.



De vier stappen van Appreciative Inquiry

Willen we het eigenaarschap vergroten, de energie verhogen en het draagvlak verbeteren, dan mogen de stappen 1 en 2 NIET worden overgeslagen.

5. EIGENAARSCHAP & SCHAARSTE

- **Eigenaarschap** zorgt voor duurzaamheid. Het vereist dat je het wilt en dat je het begrijpt. Motivatie èn skills.
- **Schaarste** voegt waarde toe en overvloed breekt waarde af.
- Uit onderzoek blijkt dat mensen meer geïnteresseerd zijn in het ontvangen van een bepaalde boodschap die **moeilijk** te verkrijgen is, en deze boodschap **positiever** beoordelen.
- Maak de overgang van **winsttaal naar verliestaal**. Wat missen de mensen die niet kunnen bijdragen aan het experiment of project? Mensen zijn gevoeliger voor verlies dan voor winst! We hebben meer angst om tijd te verliezen dan om iets moois te realiseren.
- We moeten mensen **niet overtuigen** over de voordelen die wij voor ze zien.



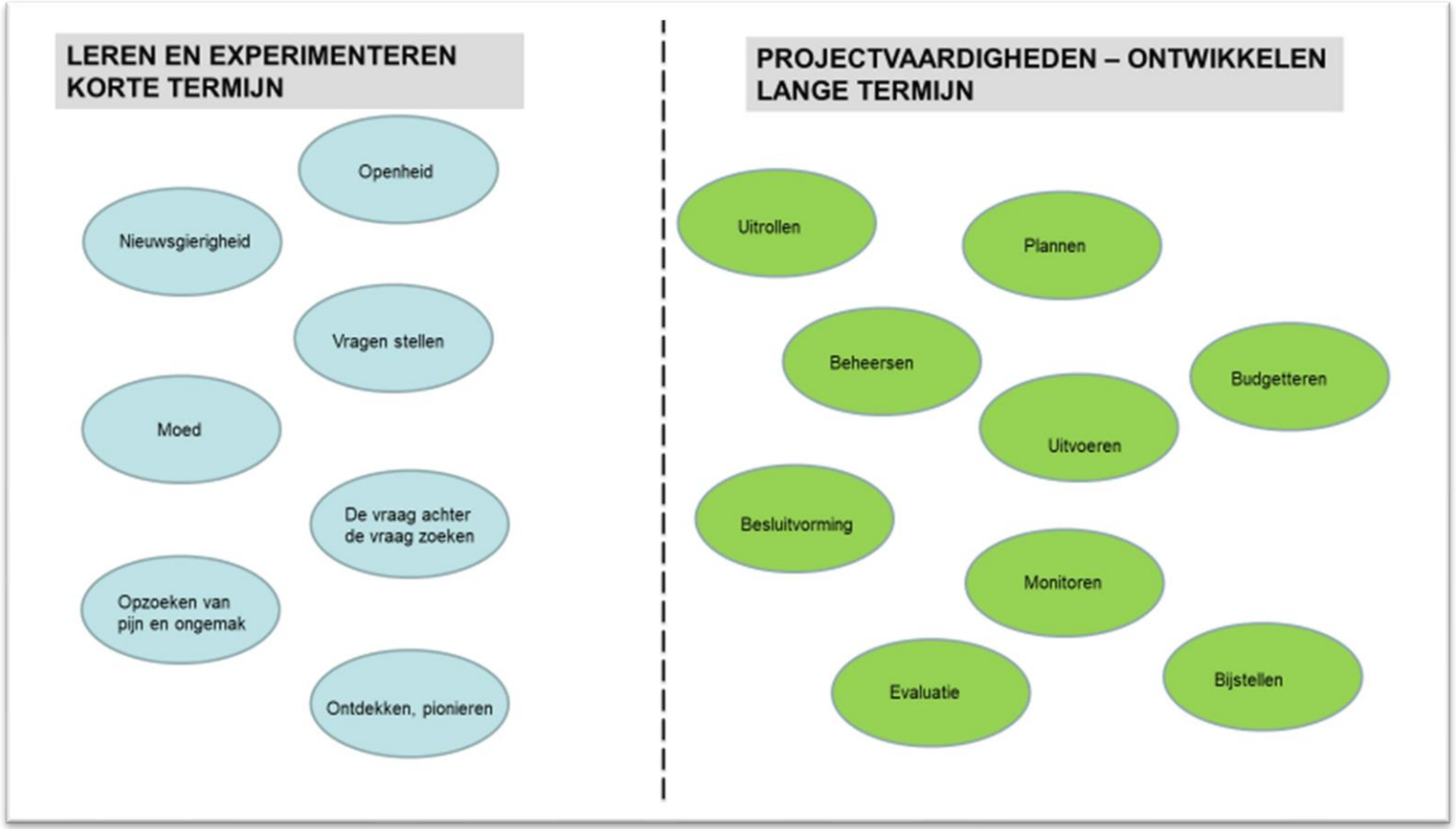
5.1, 2, e

6. MAAK ONDERSCHEID TUSSEN EXPERIMENTEN EN EEN PROJECT/ TUSSEN LEREN EN ONTWIKKELEN

Bij een project zoals ZWL gaat het om de vraag:

Scheppen we met elkaar voldoende ruimte om tot een sociaal experiment te komen?

De blauwe aspecten komen voorafgaand aan de groene aspecten!



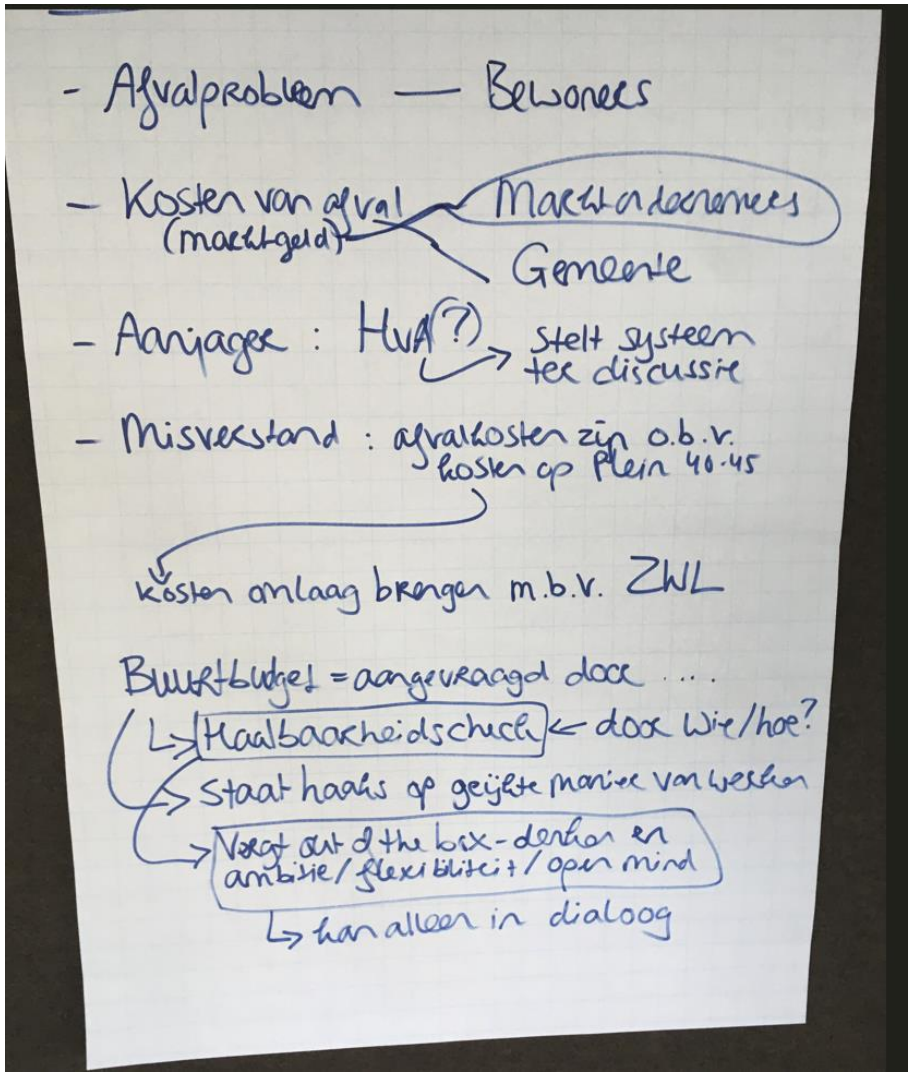
Zo lezen we dat de ondernemers vroegen om een experiment met gedifferentieerde markttarieven. Om samen uit te zoeken of er meer doelgroepen te definiëren zijn naast AFG. Maar wat bedoelden ze precies?

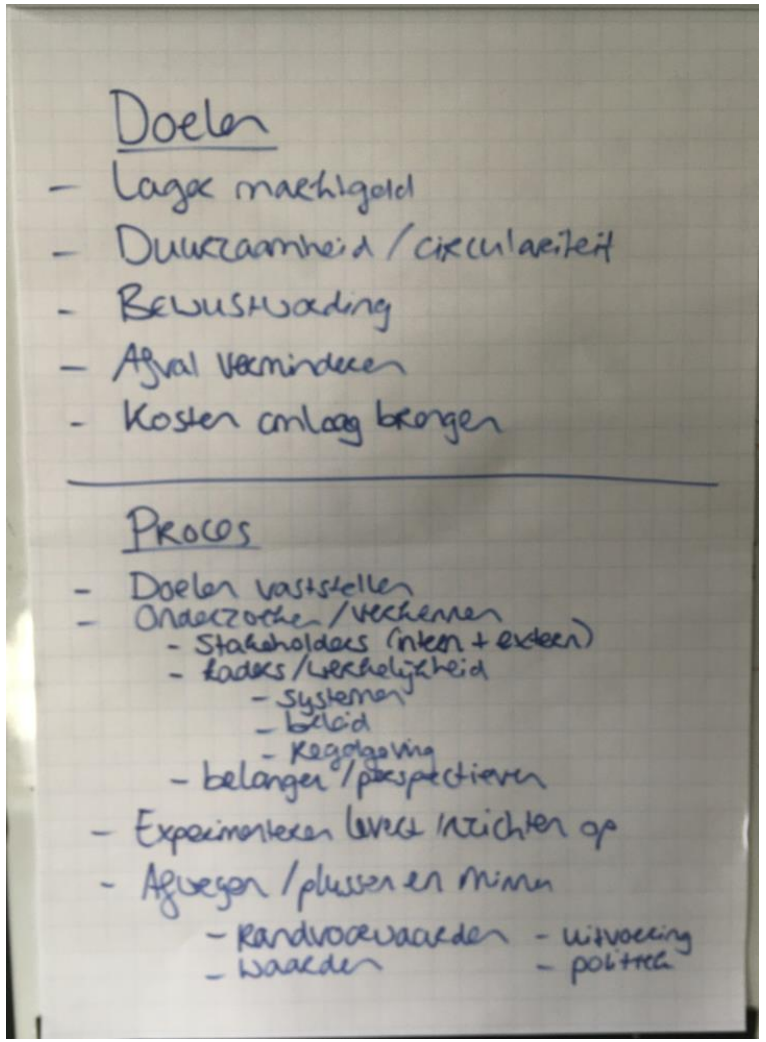
Werkvorm 3: Een gedachte-experiment: de klok terugzetten maar met de kennis van nu

- Vorm twee subgroepen en ga uit van de situatie dat het ZWL eerdaags opgestart gaat worden. Je hebt nu de kennis om tot een lerende aanpak te komen. Maar ook de inzichten van de evaluatie.

- Zet op een flipover jullie bevindingen neer hoe jullie ZWL 2.0 zouden aanpakken. Maak evt. gebruik van de lerende aanpak aspecten maar ook van jullie ervaringen. Bewaar de goede dingen uit het project en kom tot een inspirerende aanpak! Geef evt. ook aan wat vooral NIET gedaan moet worden.

Antwoorden Werkvorm 3





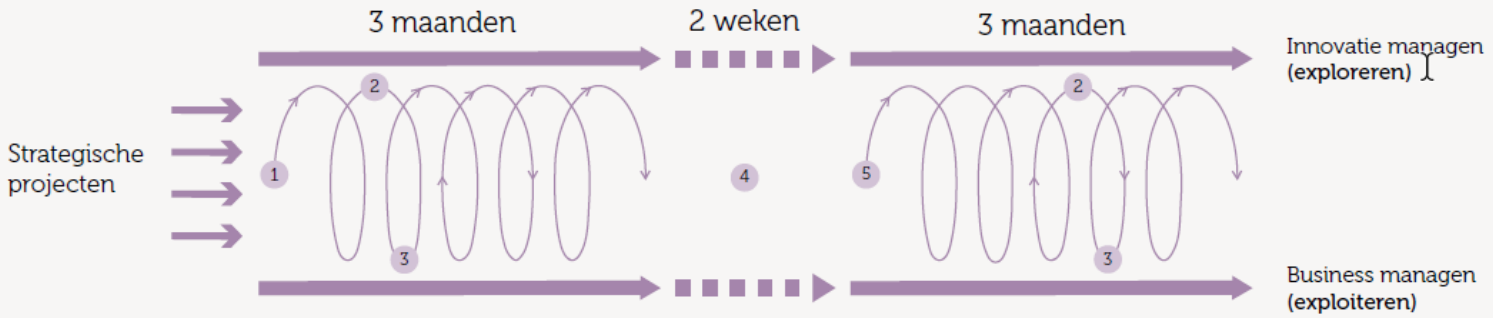
Tot slot

- Laat elke afdeling een onepager maken met de activiteiten die zij kan ondernemen m.b.t. het bewuste onderwerp.
- Een onepager inleveren betekent ook direct commitment afgeven.



- Wanneer medewerkers ruimte krijgen om te experimenteren, ontstaat vanzelf eigenaarschap.

Bijlage: de Helix organisatie



1. Een team van medewerkers wordt geformeerd om een van de strategische projecten op te pakken. Voor de aftrap is er eerst een intake met de directie. Op basis daarvan komt het team met een plan van aanpak, met concreet een beoogd resultaat over drie maanden.

2. Gedurende deze drie maanden zijn de medewerkers een nog nader vast te stellen percentage van hun tijd bij het project betrokken.

3. Gedurende deze drie maanden zijn de medewerkers de rest van hun tijd actief in hun eigen operatie. Inzichten vanuit exploreren en updates over de voortgang worden gedeeld met collega's. Quick wins moeten meteen geïmplementeerd worden.

4. Dit is de fase waarin het nieuwe team het oude team gedurende twee weken tijdens een aantal sessies zal uitdagen (is alles meegenomen, zijn bepaalde aspecten niet over het hoofd gezien, etc.) en bepaalde inzichten ter discussie zal stellen. Na deze twee weken zal dit team weer een plan van aanpak voor de komende drie maanden presenteren. Gezien de fase van het traject kan het best zo zijn dat deze deelnemers andere competenties, expertises en ervaringen hebben. Zo ontstaat een opstapeleffect, wat ten goede komt aan de creativiteit en voor een olievlekwerking zorgt.

5. Het nieuwe team begint aan zijn drie maanden.